



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURA ECONOMICA Y ECONOMÍA DEL DESARROLLO
DOCTORADO EN INTEGRACION Y DESARROLLO ECONOMICO

Tesis doctoral:

***“Procesos de colaboración entre organizaciones
no lucrativas: aplicación al caso de las ONGs
españolas”***

Doctorando:

Enrique Nieto Carramiñana

Directores:

Dr. Julio García del Junco

Dr. Jose M. García de la Cruz

Madrid, Octubre 2009

AGRADECIMIENTOS

Este ha sido un viaje largo –demasiado quizás– y en este tren me ha acompañado mucha gente.

Delante, en la locomotora, han estado mis directores. Muchas gracias a ambos por mostrarme la trocha a seguir, entre la maleza, haciéndome avanzar superando mi natural tendencia a la dispersión, por un camino que, gracias a ellos, me ha parecido menos angosto. Con formas de ser muy distintas habeis conseguido, cada uno a su forma, hacerme llegar a buen puerto. Muchas gracias por ello de nuevo, de verdad.

Cerca de la cabina ha viajado mi familia. Alguno no está. De verdad que mi padre habría disfrutado de esta tesis de lo lindo, va por ti, que no dejaste de recordarme la necesidad de terminar lo que se empieza con tu sencillo y valioso ejemplo. Otros me han padecido de cerca, como Rosa, mi esposa, en una vertiente más pragmática del asunto, y han tenido que dar soporte a mis días de dudas y quebrantos, a mis horas de trabajo, sobre todo ahora en tiempos de crianza –me río yo de cualquier otra mano invisible–. Mi hija también ha ayudado lo suyo este último año, trayéndome su sonrisa sin venir a cuento, cuando más lo necesitaba –de verdad que el azar está muy desprestigiado–. Mi madre y mis hermanas tampoco se han olvidado de tanto en tanto de preguntarme sobre cómo llevaba *“lo de la tesis”*, haciéndome recordar que no se debe olvidar nunca lo que es valioso, como ellas lo son para mí. Mi sobrino Quike, empeñado en cambiar inercias, ha vencido con tesón la mía de no dedicar tanto tiempo a las labores formales de presentación; muchas gracias por el tiempo que has invertido en maquetar esta obra, festivos incluídos.

Los vagones han estado ocupados por todas las ONGs que me han ayudado a sacar el trabajo adelante. No voy a citar ni a las presentes ni a las ausentes, pero la dedicación, predisposición y buena sintonía que han mostrado las primeras, me han hecho olvidar posibles decepciones con las segundas. Gracias por arrimar el hombro a mi trabajo, me habéis ayudado decididamente con el interés mostrado.

Un tripulante especial ha sido Rafa, empeñado en hacerme entrar en la cabina del tren, en cuanto salía de ella. Espero que sepa lo importante que ha resultado ser para hacer que haya cumplido con este lance, yo sí lo sé. Cada conversación que hemos mantenido me ha dado pilas para seguir trabajando, sin que haya podido valerle ni una sola de las mil excusas que haya podido ponerle para retrasar más el proyecto. Un auténtico figura.

Gracias también a Antonio, por su asesoramiento con los programas informáticos y sus consejos de estadística; y, por último *–last but not least–*, gracias a todos mis amigos. Sé que se van a alegrar sinceramente de que consiga alcanzar un objetivo personal tan importante para mí. Sin exagerar, o quizás sí, desde la obtención del carnet de conducir y el final de la mili, puede ser que no haya asistido a algo comparable.

*A mi padre (in memoriam),
a mi mujer, a mi hija
y a Rafa*

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN.....	1
1.1.1 LAS CIFRAS DEL TERCER SECTOR.....	1
1.1.2 LOS PROCESOS DE ASOCIACIÓN Y COLABORACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	9
CAPÍTULO 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
2.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL TERCER SECTOR	12
2.1.1 EL ENFOQUE NON PROFITS ORGANIZATION (NPO)	12
2.1.1.1 Concepto de Organización No Lucrativa (ONL).....	13
2.1.1.2 Tipología de Organización No Lucrativa (ONL).	18
2.1.2 EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA SOCIAL	24
2.1.2.1 Concepto de entidad de Economía Social	24
2.1.2.2 Tipología de entidades de Economía Social	27
2.1.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE AMBOS ENFOQUES.....	30
2.2 UNA PERSPECTIVA SOBRE LA TEORÍA EN RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.....	35
2.2.1 TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS	39
2.2.2 TEORÍA INSTITUCIONALISTA	40

2.2.3	TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE POBLACIONES	41
2.2.4	TEORÍA DE LA ECOLOGÍA SOCIAL.....	42
2.2.5	TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	42
2.2.6	TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN	43
2.2.7	TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN ...	44
2.2.8	ENFOQUE DE LA CONTINGENCIA APLICADA A LA FORMACIÓN DE RELACIONES INTERORGANIZACIONALES.	45
2.2.9	UN MARCO CONCEPTUAL PARA LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN EN RED ESTABLECIDOS ENTRE ONLS.....	49
2.2.10	ONLS Y SOCIEDADES MERCANTILES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.	53
2.3	RELACIONES ENTRE LOS TRES SECTORES INSTITUCIONALES ..	55
2.3.1	CARACTERÍSTICAS DE UNA ECONOMÍA CONTINUA (<i>SEAMLESS ECONOMY</i>).....	55
2.3.1.1	Relación tradicional entre los tres sectores institucionales	55
2.3.1.2	Relación entre los tres sectores en la actualidad.....	58
2.3.2	RELACIONES ENTRE SECTOR PÚBLICO Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	61
2.3.3	RELACIONES ENTRE ONLS Y SOCIEDADES MERCANTILES	65
2.3.3.1	Competencia y colaboración entre ambos sectores	65
2.3.3.2	Características de la colaboración entre ambos sectores.....	73
2.3.4	RELACIONES INTRASECTORIALES (ONLS–ONLS).....	79
2.4	EL CONTINUO DE COLABORACIÓN	83

2.4.1	DEFINICIÓN DE COLABORACIÓN.....	83
2.4.2	TIPOS DE COLABORACIÓN	85
CAPÍTULO 3 COLABORACIÓN: ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....		91
3.1	EL MÉTODO DEL ANÁLISIS DE REDES	92
3.1.1	INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTRUCTURALES	92
3.1.2	ANÁLISIS BLOCKMODEL	101
3.2	ELEMENTOS ORGANIZACIONALES EN LA DECISIÓN DE COLABORAR.....	107
3.3	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS EN LA DECISIÓN DE COLABORAR 113	
3.4	LAS ONGs COMO CASO ESPECIAL DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	115
3.5	CUADRO DE HIPÓTESIS	119
CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA		121
4.1	INTRODUCCIÓN.....	122
4.2	MUESTRA	123
4.2.1	POBLACIÓN	123
4.2.2	CUESTIONES A INVESTIGAR.....	124
4.2.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	125
4.2.4	DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y FICHA TÉCNICA ...	128
4.2.5	MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y SESGO DE LA MUESTRA..	131

4.2.6	MEDICIÓN DE LA MUESTRA	132
4.2.7	PRECISIÓN, VALIDEZ Y FIABILIDAD.....	135
CAPÍTULO 5 RESULTADOS.....		137
5.1	INTRODUCCION.....	138
5.2	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS COLABORACIONES	139
5.2.1	LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN	139
5.2.2	EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO ...	148
5.3	PROPIEDAD DE LA RED SEGÚN EL ATRIBUTO SELECCIONADO	160
5.3.1	MEDIDAS DE CENTRALIDAD APLICADAS A LA RED	160
5.3.2	ANÁLISIS DE LAS REDES SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD .	166
5.3.2.1	Atención a empresas	166
5.3.2.2	Atención psicológica y domiciliaria.....	168
5.3.2.3	Ayuda humanitaria	170
5.3.2.4	Comercio justo	172
5.3.2.5	Cooperación.....	173
5.3.2.6	Dependencias y rehabilitación	175
5.3.2.7	Educación y tiempo libre	176
5.3.2.8	Emergencias	178
5.3.2.9	Empleo y formación	180
5.3.2.10	Género	181
5.3.2.11	Inmigración	183

5.3.2.12 Investigación	184
5.3.2.13 Mayores	186
5.3.2.14 Medio ambiente	187
5.3.2.15 Menores	189
5.3.2.16 Incidencia política y derechos humanos	190
5.3.2.17 Sanitarias	192
5.3.2.18 Voluntariado	193
5.3.3 ANÁLISIS DE LA RED FORMADA POR LA MUESTRA.....	195
5.3.3.1 Medidas de centralidad	195
5.3.3.2 Elaboración de blockmodel y definición de papeles.....	198
5.3.3.3 Los procesos de colaboración y el sistema de dirección	202
5.4 MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE	209
5.4.1 MODELO CON TODOS LOS PREDICTORES	209
5.4.2 ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS DEL MODELO	212
5.4.2.1 Supuesto de normalidad	212
5.4.2.2 Supuestos de linealidad y homocedasticidad	213
5.4.2.3 Supuesto de independencia	214
5.4.2.4 Conclusiones	214
5.4.3 REGRESIÓN MÚLTIPLE: SELECCIÓN HACIA DELANTE.....	215
5.4.4 ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS DEL MODELO	217
5.4.4.1 Supuesto de normalidad	217

5.4.4.2	Supuestos de linealidad y homocedasticidad	217
5.4.4.3	Supuesto de independencia	218
5.4.5	CONCLUSIONES	218
5.5	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	219
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES		224
6.1	INTRODUCCIÓN.....	225
6.2	CONCLUSIONES.....	225
6.3	LIMITACIONES	229
6.4	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	231
ANEXOS		233
BIBLIOGRAFÍA		258

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 2.1 Clasificación internacional de instituciones no lucrativas (Internacional Classification of Non-Profits Organization, ICNPO).....	20
Tabla 2.2 Las empresas de la Economía Social pertenecientes a las formas cooperativas y mutualidades	28
Tabla 2.3 Tipo de productor, actividades y funciones principales clasificados por sectores institucionales	30
Tabla 2.4 Comparación entre características de los enfoques Economía Social y NPO.....	32
Tabla 2.5 División entre provisión y producción	62
Tabla 2.6 Las funciones de los diferentes agentes en la colaboración Sector Público-Tercer Sector.....	63
Tabla 2.7 Continuo de colaboración Sector Público-Tercer Sector	64
Tabla 2.8 Continuo de colaboración: definición de colaboración en el presente estudio.....	87
Tabla 3.1 Tipología de redes sociales.....	96
Tabla 3.2 Tipología de comportamientos de los bloques	106
Tabla 3.3 Variables estratégicas, de apoyo y de mantenimiento	111
Tabla 3.4 Perfil de liderazgo y relación con el entorno.....	115
Tabla 4.1 Ficha técnica	130
Tabla 4.2 Comparativa de datos de muestra y población	131
Tabla 4.3 Dimensión de organizaciones para muestra y población	131
Tabla 4.4 Sistema de ponderaciones	135
Tabla 5.1 Variables estratégicas	157
Tabla 5.2 Variables de apoyo.....	158
Tabla 5.3 Variables de mantenimiento	159
Tabla 5.4 Redes en función de la actividad de la ONG.....	161
Tabla 5.5 Medidas de centralidad en la red de atención de empresas	168
Tabla 5.6 Medidas de centralidad en la red de atención psicológica y domiciliaria	170
Tabla 5.7 Medidas de centralidad en la red de ayuda humanitaria	171
Tabla 5.8 Medidas de centralidad en la red de comercio justo.....	173
Tabla 5.9 Medidas de centralidad en la red de cooperación	174

Tabla 5.10 Medidas de centralidad en la red de dependencias y rehabilitación	176
Tabla 5.11 Medidas de centralidad en la red de educación y tiempo libre	177
Tabla 5.12 Medidas de centralidad en la red de emergencias	179
Tabla 5.13 Medidas de centralidad en la red de empleo y formación	181
Tabla 5.14 Medidas de centralidad en la red de genero	182
Tabla 5.15 Medidas de centralidad en la red de inmigración	184
Tabla 5.16 Medidas de centralidad en la red de investigación	185
Tabla 5.17 Medidas de centralidad en la red de mayores	187
Tabla 5.18 Medidas de centralidad en la red de medio ambiente	188
Tabla 5.19 Medidas de centralidad en la red de menores.....	190
Tabla 5.20 Medidas de centralidad en la red de incidencia política y derechos humanos.....	191
Tabla 5.21 Medidas de centralidad en la red de sanidad	193
Tabla 5.22 Medidas de centralidad en la red de voluntariado	194
Tabla 5.23 Indicadores de red global	196
Tabla 5.24 Medidas de centralidad en la red formada por la muestra.....	197
Tabla 5.25 Matriz blockmodel de la red.....	200
Tabla 5.26 Matriz de bloques	201
Tabla 5.27 Tipología de comportamientos de los bloques	201
Tabla 5.28 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de comunicación	203
Tabla 5.29 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de interacción.....	204
Tabla 5.30 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de toma de decisiones	205
Tabla 5.31 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de fijación de objetivos.....	206
Tabla 5.32 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de control	206
Tabla 5.33 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de comportamiento	207
Tabla 5.34 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de liderazgo	208

Tabla 5.35 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de formación	208
Tabla 5.36 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de motivación	209
Tabla 5.37 Resumen del modelo.....	211
Tabla 5.38 Análisis de varianza.....	211
Tabla 5.39 Coeficientes del modelo	212
Tabla 5.40 Resumen del modelo.....	215
Tabla 5.41 Análisis de varianza.....	216
Tabla 5.42 Coeficientes del modelo	216
Tabla 5.43 Resumen del resultado de contrastación de hipótesis	223

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 3.1 Evolución de la actividad en los últimos ejercicios.....	117
Gráfico 5.1 Tipología de las colaboraciones.....	141
Gráfico 5.2 Motivación de las colaboraciones	142
Gráfico 5.3 Importancia en la obtención de fondos de las colaboraciones.....	143
Gráfico 5.4 Ayuda para la obtención de fondos adicionales.....	144
Gráfico 5.5 Ganancia de eficiencia con la colaboración.....	146
Gráfico 5.6 Confianza en los partners de la colaboración	147
Gráfico 5.7 Utilidad de los conocimientos transmitidos en la colaboración	148
Gráfico 5.8 Principales aportaciones de los miembros de la junta directiva .	149
Gráfico 5.9 Aportación de los miembros de la junta directiva.....	150
Gráfico 5.10 Coincidencia entre las actividades de los tres sectores.....	151
Gráfico 5.11 Tipo de estrategia	152
Gráfico 5.12 Sistema de dirección.....	154
Gráfico 5.13 Áreas del sistema de dirección	155
Gráfico 5.14 Respuestas promedio al cuestionario L-J	156
Gráfico 5.15 Diferencias en las áreas de dirección de organizaciones centrales y periféricas	202
Gráfico 5.16 P-P normal de regresión del residuo tipificado	213
Gráfico 5.17 Dispersión de residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado.....	214
Gráfico 5.18 P-P normal de regresión del residuo tipificado	217

Gráfico 5.19 Dispersión del residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado	218
Gráfico 5.21 Puntuaciones por áreas del cuestionario L-J	221

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1.1 Formas de relación de la Organización No Lucrativa.....	6
Figura 2.1 Relaciones tradicionales entre los tres sectores	56
Figura 2.2 La Economía Continua.....	59
Figura 3.1 Red social de la muestra.....	94
Figura 3.2 Equivalencia estructural y regular	102
Figura 3.3 Tipos de relaciones entre bloques.....	105
Figura 5.1 Atención empresas.....	167
Figura 5.2 Atención psicológica y humanitaria	169
Figura 5.3 Ayuda humanitaria	171
Figura 5.4 Comercio justo	172
Figura 5.5 Cooperación.....	173
Figura 5.6 Dependencias y rehabilitación	175
Figura 5.7 Educación y tiempo libre	177
Figura 5.8 Emergencias	178
Figura 5.9 Empleo y formación.....	180
Figura 5.10 Género	182
Figura 5.11 Inmigración.....	183
Figura 5.12 Investigación	184
Figura 5.13 Mayores	186
Figura 5.14 Medio ambiente.....	187
Figura 5.15 Menores	189
Figura 5.16 Incidencia política y derechos humanos.....	190
Figura 5.17 Sanitarias	192
Figura 5.18 Voluntariado	193
Figura 5.19 Red formada por la muestra.....	195
Figura 5.20 Blockmodel de la red global	200
Figura 5.21 Blockmodel resumido	220

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

1.1.1 LAS CIFRAS DEL TERCER SECTOR

Hablar del Tercer Sector¹ es hablar de un sistema que supuso, durante el año 1995, un gasto mundial total de 1,1 billones de dólares, lo que supone un 4,6% del PIB mundial, (Salamon y Anheier, 2001)². Es decir, una economía con un peso similar a la séptima u octava potencia mundial en datos de ese mismo año (lo cual la sitúa escasamente por debajo de países como Reino Unido o Italia)³. A este dato, ya de por sí relevante, hemos de sumar el hecho de que se ha conseguido en un escaso número de años en términos relativos (la mayoría de los estudios sitúan el vertiginoso surgimiento de este sector hacia la década de los setenta del siglo pasado⁴).

Siguiendo el mismo estudio, el número de trabajadores empleados en el tercer sector a nivel mundial ascendía, en el año de referencia de 1995, a 19 millones de trabajadores a tiempo completo (en torno al número de ocupados actual de

¹ Curioso que la organización económica parezca empeñarse en reproducir una santísima trinidad representada en sus agentes institucionales (Sector Público, Mercantil y No Lucrativo) (Anisi, 1995).

² Los 22 países son: Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Colombia, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Japón, México, Países Bajos, Perú, Reino Unido, República Checa y Rumania.

³ Si consultamos el dato fuente en Salamon y Anheier (2001), encontramos que el tercer sector sería la octava economía mundial en el año 1995. Ahora bien, si contrastamos este ranking con datos del F.M.I. actuales y disponibles en la página web:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/weoselgr.aspx>, podemos comprobar que sería la séptima economía mundial. La razón se encuentra en el peso otorgado a China en una y otra fuente, y que hace aparecer a esta nación como la tercera y novena potencia económica, respectivamente.

⁴ En 1981 había registradas 9.789 organizaciones no gubernamentales internacionales, INGO's, que se convirtieron en 24.797 en 2001 (un 153,3% de incremento en 20 años), solamente en este tipo de organización no lucrativa, ONL (Anheier, Glasius y Kaldor, 2002; citado en Ruiz de Olabuenaga, 2006)

nuestro país), lo que supone el 4,8% del empleo mundial. En caso de que sumemos la aportación del trabajo voluntario, el número de empleados ascendería a 29,6 millones, es decir, el 6,9% de dicho empleo mundial.

Estos datos relativos se agrandan si enfocamos a los países de la U.E. a 15 países (la existente en el año 95) que formaron parte del estudio (en concreto nueve de ellos: Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Países Bajos y Reino Unido), dado que este trabajo pone de manifiesto la relación directa que existe entre el peso del tercer sector y el nivel de desarrollo de los países, pese a que luego en términos de composición sea enormemente heterogéneo el conjunto (Salamon y Anheier, 2001); de tal forma que sin contar la aportación de los voluntarios, los trabajadores de este sector suponen el 7% del empleo total (10,3% si tenemos en cuenta el trabajo voluntario), llegando hasta el máximo del 12,6% en el caso de los Países Bajos.

En nuestro país (Jiménez Lara, 2006), la importancia del tercer sector supone un 4,7% del PIB en 2002 (es decir, en torno a la media a nivel mundial), lo que representa un total de 35.034 millones de euros (sumando el trabajo voluntario, se situaría en un 6,4% del PIB y 47.995 millones de euros, lo que indica un gran crecimiento del trabajo voluntario en nuestro país respecto al estudio anterior, es decir, durante el periodo 1995-2002, que se cifra en un 72%).

El número de instituciones, el cual no nos parece tan relevante dado que no sabemos el grado de actividad de cada una, se cifra en 362.654 en el año 2002 (lo cual supone un incremento del 43% en el periodo 1995-2002).

Respecto al número de trabajadores a tiempo completo remunerados, su número se sitúa en 692.336, que se convierten en 945.935 si les sumamos las 253.599 jornadas completas aportadas por los voluntarios en nuestro país (esta cifra de trabajo voluntario ha aumentado espectacularmente en un 93% durante el periodo 1995-2002).

Estos números sitúan a nuestro país en una situación parecida a la de otros países de la U.E. (Francia, Alemania, Finlandia y Austria), y ligeramente por debajo de países punteros integrantes del estudio, pertenecientes también a la

unión, que son: Países Bajos, Irlanda y Bélgica. Los recursos se concentran sobre todo en los sectores de educación, salud y ocio, y cultura.

La concentración en torno a estos sectores, aun siendo mayoritaria, es menor que a nivel de los países de la U.E. participantes en la investigación y del global de los 22 países del estudio (49,1% frente a 64,2% y 60,1%, respectivamente). La explicación la encontraríamos en una menor participación en el sector sanitario de España, por una participación superior por parte del sector público.

También es de señalar, el grado de concentración de la actividad en manos de ciertas entidades singulares de gran importancia, como son: Cruz Roja, ONCE y Cáritas, las cuales introducen un sesgo a favor del subsector de servicios sociales, al constituir el 32% del empleo generado (Salamon y Anheier, 2001).

Por último, determinados factores históricos acaecidos en nuestro país, han quedado reflejados en la estructura de nuestro sector no lucrativo: el peso que tiene la iglesia católica en la provisión de ciertos servicios educativos, sanitarios y de beneficencia; la época franquista que imposibilitó muchas de las manifestaciones que se podrían haber desarrollado en el terreno social y político; y, por último, nuestro retardo en el proceso de industrialización, compensando con un desarrollo económico posterior acelerado, que ha desembocado en demandas de ciertos servicios que han tenido que atenderse mediante la actividad del tercer sector (Salamon y Anheier, 2001).

1.1.2 LOS PROCESOS DE ASOCIACIÓN Y COLABORACIÓN

Ahora bien, una vez situada la importancia de este sector en sus principales cifras agregadas, hemos de decir que de nada sirve contemplar la realidad de nuestra nación de forma aislada a la del resto de países. La globalización, entendiendo por tal el proceso por el cual ha aumentado la conexión social y cultural, la interdependencia política, y las integraciones económicas, financieras y de mercado provocadas por el desarrollo de las tecnologías de

comunicación y transporte, y el proceso de liberalización comercial (Eden y Lenway, 2001; Giddens, 1990; Molle, 2002; Orozco, 2002); ha traído cambios importantes que han exigido, a los representantes de los tres sectores institucionales, la introducción de cambios significativos tanto en su actividad como en su gestión y su cultura organizativa. Por otro lado, en un intento de contrarrestar los efectos más negativos de este fenómeno de globalización, han ido surgiendo enfoques nuevos en la gestión que pretenden introducir una práctica y una cultura organizacional socialmente responsables, teniendo en cuenta que, como viene a decir Ohmae (1989), es imposible para una empresa hacerlo todo y actuar independientemente.

Es en este escenario donde se desarrolla el concepto de sostenibilidad (económica, social y medioambiental) de las organizaciones como objetivo esencial para su pervivencia en el tiempo. El rápido ritmo de cambios, ha traído una pléyade de nuevos conceptos relacionados con esta perspectiva, como son la responsabilidad social, la ciudadanía corporativa, los códigos éticos, etc. Esta nueva realidad, en cambio constante, hace que debamos replantearnos el papel que juegan las organizaciones en nuestra sociedad.

Harvey y Brown (2001) sugieren que las tendencias futuras sobre el desarrollo de la organización, provocado por este cambio organizacional en el nuevo entorno globalizado, se contemplarán desde tres tipos de movimientos:

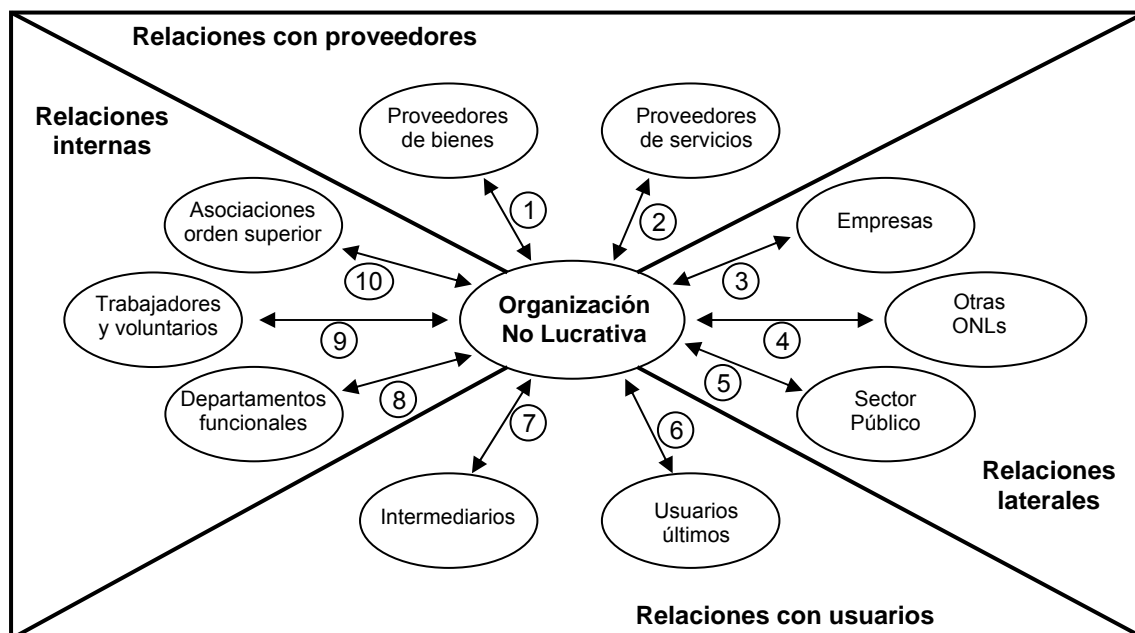
- 1) *Transformación de la Organización* – esta opción se contemplará cuando la supervivencia de la organización esté en juego. Las fusiones, los cambios en el diseño de producto y los cierres de planta, son situaciones traumáticas que pueden requerir necesidades de despidos y reestructuración.
- 2) *Reengineering* – dirigida a un reacondicionamiento de los sistemas de trabajo, de las estructuras de organización y de los sistemas de dirección.
- 3) *Arquitectura de la Organización* – que puede conducir, entre otras alternativas, a procesos de asociación (*partnership*) y colaboración (*collaboration*) como los que estudiamos en el presente trabajo, y que va a constituir el objeto del mismo.

Una vez encuadrada la asociación y colaboración como respuesta a los cambios propuestos por la globalización, debemos establecer la diferencia entre ambos conceptos. Así, entendemos que colaboración (*collaboration*) es “un proceso mediante el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo y con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados” (Himmelman, 1996, pag. 22). Algunos autores se refieren a colaboración (*collaboration*, diferenciándola de *partnership* o asociación) como una forma de relación que implicaría cierta jerarquía entre las organizaciones participantes (Schrage, 1995; Agranoff y McGuire, 2003).

En cambio una asociación (*partnership*) es una relación dinámica entre diversos actores, asentada en objetivos mutuamente acordados, seguidos a través de un entendimiento compartido en una división racional de trabajo basada en las ventajas comparativas que posea cada socio (Brinkerhoff, 2002). Si una colaboración implica cierta jerarquía, una asociación (*partnership*) en cambio se basa en la mutualidad, es decir es opuesta a lo jerárquico; y hace hincapié en los aspectos de coordinación, responsabilidad e igualdad en la toma de decisiones entre los miembros⁵.

Ahondando en este sentido, podemos considerar los diferentes tipos de colaboración y asociación (*partnership*) que puede establecer una organización. Morgan y Hunt (1994), enuncian la tipología que hemos representado en la figura 1.1 Aunque centrada en el caso de la empresa y hablando exclusivamente de las alianzas estratégicas desde una perspectiva de marketing relacional, podemos adaptarla al objeto de nuestro estudio perfectamente.

⁵ En el presente trabajo haremos esta diferenciación en la medida que sea posible, aunque, en general, las relaciones entre sector público y no lucrativo, se basa más en la colaboración (dado que suele haber una relación jerárquica entre los integrantes), mientras que las relaciones entre ONLs y de estas con sociedades mercantiles, tienden a ser consideradas como asociación (*partnership*), dado que se trata de una relación horizontal no jerárquica. No obstante, utilizaremos genéricamente el término colaboración, dado que en español se puede prestar a confusión el término asociación, como *partnership*, y el término asociación, como forma jurídica de organización no lucrativa. Por otra parte, el término *partenariado* (barbarismo procedente de *partnership*), que tiene cierta difusión, sobre todo en la literatura iberoamericana, tampoco resulta de nuestro agrado por no estar reconocida como vocablo en español.



Fuente: Elaboración propia a partir de Morqan y Hunt (1994)

Figura 1.1 Formas de relación de la Organización No Lucrativa

Como podemos ver en la figura 1.1, las relaciones entre proveedores y usuarios (1, 2, 6 y 7) indican relaciones verticales entre la organización y sus proveedores y/o usuarios. Mientras que las relaciones internas (8, 9, y 10) se ocupan de relaciones horizontales dentro de la organización (con sus miembros, departamentos u otras asociaciones a los que la organización pertenezca), y las relaciones laterales (3, 4, y 5) se refieren a las establecidas entre la organización con otras externas a ella, tales como competidores, organizaciones no lucrativas (ONLs, en adelante)⁶, y administraciones públicas. Pues bien, son estas últimas formas de relación las que van a constituir el eje central del presente trabajo.

Estos procesos de colaboración/asociación entre organizaciones pueden ser formales o informales, como veremos en el siguiente punto, pero durante los últimos años, y de manera más adecuada, entendemos, que en lo que respecta por lo menos al tercer sector, se ha ido imponiendo la creación de trabajos en

⁶ Hablaremos en adelante de organizaciones no lucrativas, ONLs, equivalente al término *non-profits organization*, NPO, en inglés

red (network) entre las distintas entidades. Entendemos por tal tipo de asociación (partnership), de carácter más informal, un modelo fijo creado para el establecimiento de flujos de información a través de los cuales las organizaciones intercambian información de manera regular (Graber, 2003). Como su definición indica, una red se centra en la comunicación; y en el intercambio de una información, que es compartida por las organizaciones miembro.

De todo lo expuesto se puede colegir que las dificultades de partida son muchas y no poco importantes. En este sentido cabe recordar la investigación de Mattessich y Monsey (1992). Estos autores cifraron en diecinueve los factores que influyen en el éxito de cualquier asociación entre ONLs⁷, a los que, posteriormente, Aronstein y Connoly (1999) añaden un vigésimo⁸. Como se puede deducir tras una somera lectura de los factores, son muchos los impedimentos para que una asociación de este tipo pueda llevarse a cabo con éxito, y que tienen que ver, sobre todo, con la necesidad de un auténtico

⁷ Los factores aportados en este estudio son los siguientes:

1. Ambiente.
 - a. Historia de las colaboraciones o cooperaciones en la comunidad.
 - b. Grupo de colaboración como líder en la comunidad.
 - c. Clima político/social favorable.
2. Características de los participantes.
 - a. Respeto, comprensión y confianza mutua.
 - b. Muestra representativa de participantes.
 - c. Consideración de la colaboración, por parte de sus integrantes, en su propio interés.
 - d. Capacidad de compromiso.
3. Proceso/estructura.
 - a. Los miembros comparten el interés por el proceso y el resultado.
 - b. Proceso participativo en la toma de decisiones.
 - c. Flexibilidad.
 - d. Desarrollo de roles claramente definidos y políticas que proporcionan pautas nítidas de acción.
 - e. Adaptabilidad.
4. Comunicación.
 - a. Comunicación abierta y frecuente.
 - b. Puentes establecidos de comunicación formal e informal.
5. Propósito.
 - a. Metas y objetivos concretos, alcanzables.
 - b. Visión compartida.
 - c. Propósito único.
6. Recursos.
 - a. Suficiente financiación para la colaboración.
 - b. Coordinador experto.

⁸ Este factor es la capacidad para pensar estratégicamente.

cambio de mentalidad en el cuerpo directivo de las organizaciones (Beitia, Massa y Rey, 2007).

A estas impedimentos de partida, hay que sumar que, aunque existe alguna producción literaria que documenta el éxito de ciertas formas de colaboración y asociación entre ONLs y sociedades mercantiles (por citar sólo tres: Austin, 2003; Dees y otros, 2001; Shore, 1999), estos trabajos se centran, sobre todo, en casos de estudios particulares establecidos entre, más o menos, un par de organizaciones representantes de los sectores. También existen ciertos trabajos centrados en el campo normativo, acerca de cómo desarrollar con éxito colaboraciones de tipo intersectorial (Aronstein y Connolly, 1999; Austin, 2000, 2003; Dees y otros, 2001; Mattessich y Monsey, 1992). Sin embargo, existe poca producción literaria, desde una perspectiva de entorno general, centrada en la explicación de este tipo de asociaciones intrasectoriales, entre ONLs, así como, en la búsqueda de patrones de regularidad entre la forma elegida de asociación y la actividad que llevan a cabo las organizaciones integrantes. En la literatura revisada, casi todos los trabajos analizados se centran en el caso de la empresa y los procesos de colaboración establecidas entre ellas, o bien, entre empresas y otras organizaciones no lucrativas.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo fundamental de esta investigación es comprender mejor los procesos de asociación establecidos entre ONLs y determinar la relación, si existe, entre la forma asociativa elegida y la actividad de las entidades participantes. Por lo tanto, podemos enunciar las dos cuestiones principales de la investigación como:

- 1) ¿Existe una utilización efectiva de la asociación/colaboración entre las organizaciones no lucrativas, entre ellas y con entidades del sector

mercantil? Es decir, una tendencia a la asociación/colaboración dentro del sector privado institucional (sea lucrativo o no lucrativo).

- 2) ¿Se pueden establecer ciertos patrones de regularidad entre la forma asociativa y el tipo de actividad que desempeña la ONL?

En base a la contestación de estas dos preguntas, y sobre todo en sentido afirmativo de la segunda, podremos establecer alguna teoría sobre el comportamiento asociativo del tercer sector.

Para contestar a estas preguntas, el trabajo se basará en los datos recogidos, mediante el procedimiento de encuesta y selección de entrevistas, entre organizaciones pertenecientes al tercer sector.

1.3 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Este estudio consta de seis capítulos, los cuales se organizan como sigue:

El capítulo uno dibuja el tercer sector, a nivel nacional e internacional, a partir de las cifras que se consideran principales, contempla el desarrollo de formas asociativas y de colaboración en el nuevo escenario diseñado por la globalización y plantea el doble objetivo principal del estudio.

El capítulo dos se basa en una revisión de la literatura existente sobre el objeto de estudio. Empieza con una revisión del propio concepto de organización no lucrativa, decantándonos por la metodología NPO frente a la de tradición más europea de la Economía Social, lo que exige, a nuestro juicio, de cierta justificación. Posteriormente, repasamos lo expuesto, sobre procesos de colaboración, en la Teoría de la Organización y analizamos el comportamiento de los tres sectores institucionales en un nuevo entorno de economía continua, así como las relaciones que mantiene el tercer sector, consigo mismo, y con los

otros dos sectores. Por último, contemplamos las distintas formas de relación que se pueden dar, el *continuum* de asociación, a partir de un análisis de la literatura existente.

En el capítulo tres se abordan elementos organizacionales de la red en su conjunto así como del sistema directivo y estratégico de las organizaciones que conforman la muestra. Se expone el aparato teórico que luego va a ser utilizado para establecer la metodología y obtener los resultados de la investigación. Empezamos con el análisis de redes sociales aplicado a los procesos de colaboración entre organizaciones, para, a continuación, detallar el modelo L-J aplicado al análisis del sistema directivo de las organizaciones de la red. Por último, se presenta las tipologías de perfiles estratégicos que se pueden encontrar en una organización. Termina el capítulo con la consideración de la muestra de las organizaciones no gubernamentales (ONGs en adelante) consideradas, como caso particular a analizar dentro de las ONLs y se expone el cuadro de hipótesis que se contrastarán en el capítulo cinco.

El capítulo cuatro se deja para exponer la metodología de trabajo. Se analiza en primer lugar la composición de la muestra y el diseño de la investigación desarrollado para llegar a ella. El capítulo termina con la presentación de los datos esenciales de las organizaciones que intervienen en el estudio, así como la determinación de la precisión, validez y fiabilidad del presente estudio.

En el capítulo cinco se obtienen los resultados de la investigación, los cuales se exponen en el siguiente orden: primero, se desarrolla la estadística descriptiva obtenida a partir de la tabulación de los cuestionarios de la muestra, sobre aspectos generales organizacionales de las entidades objeto de estudio; segundo, se analiza la red de colaboración formada por las ONGs, de manera sectorial y global, en este último caso se diseña y propone un *blockmodel*, que reúna los roles más importantes detectados en las organizaciones de la red. A continuación, se elabora y discute el modelo de regresión múltiple confeccionado para explicar la variable endógena, número de procesos de colaboración llevados a cabo por la organización. Para terminar, se discuten los

resultados alcanzados, tras la contrastación de hipótesis llevada a cabo a lo largo de todo este capítulo.

Termina el estudio con el capítulo seis, en el que, como es preceptivo, se presenta una síntesis de las conclusiones a las que se llega tras el proceso de invetigación, analizando a continuación las limitaciones presentes en el estudio y aconsejando, para terminar, propuestas y líneas de investigación para trabajos futuros sobre este objeto de estudio.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DEL TERCER SECTOR

La búsqueda de una definición que abarque el objeto de estudio no es un trabajo sencillo. El campo del tercer sector es tan amplio como difuso⁹. Así desde el principio, se han ido bifurcando las propuestas provenientes del ámbito continental europeo (sobre todo, de inspiración francesa y bajo el término de Economía Social) y las provenientes del ámbito anglosajón (sobre todo, procedente de Estados Unidos y bajo el término de Non-Profits Organization).

De esta forma, el asunto se ha ido volviendo algo cada vez más complejo, pudiendo diferenciar hasta cuatro modelos diferentes de tercer sector en nuestro continente definidos en relación a los cuatro modelos de Estado del Bienestar existentes (Esping-Andersen, 1993, 2000). Pese a todo, y aunque parece existir cierta tendencia hacia la convergencia de los cuatro modelos, dada la progresiva privatización de funciones que está padeciendo el Estado de Bienestar (Ascoli y Pavolini, 2000), todavía persisten profundas diferencias históricas, culturales, sociales, culturales y políticos, que hacen presagiar que el camino hacia la convergencia final será largo y costoso (Rodríguez Cabrero, 2005, García Campa, 2007).

2.1.1 EL ENFOQUE NON PROFITS ORGANIZATION (NPO)

⁹ A lo largo del presente estudio, y por no considerarse objeto inmediato de él, no entraremos en excesivas disquisiciones sobre diferencias terminológicas entre términos sobre los que, generalmente, existe no poca confusión (sociedad civil, sector independiente, sector asociativo, tercer sistema social o sector voluntario, por ejemplo). Utilizaremos por lo tanto, y por simplificar, la expresión Tercer Sector y sector no lucrativo, bajo los supuestos definidos, y citados más adelante, por Salomón y Anheier (1992a), y discutiremos sobre las posibilidades de traslación que tiene dicho concepto desde el enfoque anglosajón del NPO, hasta la tradición europea, representada sobre todo por la Economía Social. Por lo tanto, evitaremos, en lo posible, el debate conceptual sobre los distintos términos que se escapen de nuestro propósito inicial.

2.1.1.1 Concepto de Organización No Lucrativa (ONL)

El enfoque NPO, que parte de la consideración de no lucratividad enunciada por Weisbrod (1975, 1977), ha desarrollado su obra bajo una clara inspiración anglosajona, que engloba como organizaciones de este tercer sector, aquellas que cumplen una serie de características, citadas en prácticamente todos los trabajos sobre el sector, y que se deben a Salamon y Anheier (1992a, 1997):

- Organización formal – institucionalizada de alguna manera, formalizada jurídicamente y con un diseño estructural interno que diferencia entre socios y no socios.
- Privada – institucionalmente separada del sector público, con personalidad jurídica diferente de la pública, aunque puede obtener fondos y apoyos de este sector.
- Autónoma – con órganos de gobierno propios no controlados externamente y configurados para el control de sus propias actividades mediante un sistema de regulación propio e interno, con responsabilidad corporativa de sus actuaciones.
- Sin ánimo de lucro – sin participación en los beneficios generados por parte de ningún miembro de la entidad (propietarios, directivos, socios, trabajadores, etc.). Los beneficios, si existen, se destinan al desarrollo de sus actividades, o bien se reinvierten.
- Voluntaria – con cierto grado significativo de participación, por libre voluntad, voluntaria y no remunerada. Utiliza donaciones de carácter altruista, con el que puede contratar, eso sí, factores productivos a través del mercado.

Se consideran incluidas, bajo este enfoque, las organizaciones privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse los mismos a la consecución de sus propios objetivos, a la ayuda de personas (siempre que no sean las que ejercen algún tipo de control sobre la organización), o a la reinversión.

De esta definición, podemos concertar dos aspectos clave en cuanto a las instituciones que formarán parte de este enfoque: a) cumplen el principio de no distribución de beneficios, PNDB, y b) son autónomas, es decir, no pueden estar controladas por ningún organismo público, ni entidad privada.

Siguiendo este enfoque NPO, la universidad Johns Hopkins, bajo la supervisión de L. M. Salamon y H. K. Anheier (1997, 2001), desarrolló un estudio del tercer sector a nivel mundial, de reconocidísimo prestigio, y el cual se desarrolló en dos fases. En la segunda fase, que abarca el periodo de 1995 a 1999, se incluyó a nuestro país entre un conjunto de 22 países en total, de realidades bien diferentes.

Para el caso del análisis del sector en nuestro país, el estudio se prolongó en el trabajo dirigido por José María Ruiz de Olabuénaga (2000), publicado por la Fundación BBVA para el territorio español, el cual sigue la metodología citada de Salamon y Anheier y que ha tenido continuidad en una segunda entrega en el año 2006.

El estudio de la universidad Johns Hopkins, dibuja un escenario muy desigual, con realidades bien distintas dentro de cada país, no sólo en cuanto a la importancia del sector, sino también en cuanto a qué es lo que se entiende por tercer sector. Dentro de este complejo escenario, establece una relación directa entre nivel de desarrollo y dimensión del tercer sector (García Campa, 2007).

Dentro del esfuerzo de homogeneización de la información contable de las ONLs, también la situación dista de ser sencilla. Los sistemas actuales de información económica siguen una metodología creada a mediados del siglo XX (Barea y Monzón, 2006), por lo que no existe ningún sector en la Contabilidad Nacional (SCN'93, SEC'95) que contemple al tercer sector en su globalidad, sino que el mismo se reparte a lo largo de los cinco sectores institucionales:

- a) Sociedades No Financieras – recoge, por ejemplo, las universidades y los hospitales, que puedan considerarse como ONLs.
- b) Instituciones Financieras – por ejemplo, las compañías de micro-créditos.

- c) Administraciones Públicas – por ejemplo, las organizaciones cuasi no gubernamentales o *quangos* (organizaciones financiadas públicamente, pero que actúan con independencia de la administración pública, como por ejemplo, el Consejo Escolar del Estado).
- d) Hogares – ONLs que no tienen personalidad jurídica o dependen exclusivamente de las contribuciones voluntarias.
- e) Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares, ISFLSH – es el único sector que recoge en su totalidad a instituciones sin fines de lucro, que sirven a los hogares y que son otros productores no de mercado privado, cuyos recursos principales proceden de contribuciones voluntarias en efectivo o en especie efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las Administraciones públicas (pero no controladas ni financiadas principalmente por éstas) y de rentas de la propiedad (Barea, 1990).

La definición propuesta, por tanto, debe ilustrarse con ejemplos que sirvan de aplicación a ciertas organizaciones que se encuentran en los límites difusos de lo que se puede considerar bien ONL, empresa, hogares o administración pública (cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, empresas sociales, grupos de ayuda mutua...).

Por esta razón, se publica el Handbook on NPI's en el año 2003¹⁰, promovido por Naciones Unidas, siguiendo la metodología de Contabilidad Nacional SCN'93 y a partir del enfoque NPO, aunque con la capacidad de flexibilizarlo y adaptarlo a las realidades nacionales a través del establecimiento y definición de cuentas satélite¹¹.

El manual, en su capítulo 2, se plantea dar una definición del término organización no lucrativa, partiendo de la que proporciona el sistema de Contabilidad Nacional, SCN'93, y que se refiere a las ONLs como: "entidades

¹⁰ "Handbook on Non-profit institutions in the system of National Accounts" (United Nations, New York, 2003)

¹¹ Como ha publicado Barea y Monzón, 2006, en el caso de cooperativas y mutualidades, que son entidades representativas de la Economía Social.

legales o sociales creadas con el fin de producir bienes y servicios y cuya condición no le permite ser fuentes de rentas, beneficios u otras ganancias financieras por las unidades que la establecen, controlan o financian. En la práctica, las actividades productivas de las ISFL generan excedentes o pérdidas, pero las otras unidades institucionales no pueden apropiarse de los posibles excedentes”, recordándonos que, “por convención”, el mismo sistema estipula que este sector se “dirige hacia la realización de servicios individuales y no colectivos” (pag. 13).

Igualmente, tiene en cuenta lo que diferencia a las ONLs del resto de organizaciones (pag. 15):

- La prohibición de distribuir beneficios.
- Su implicación en la producción de bienes públicos, sin perjuicio de los bienes privados que también producen.
- Una estructura de ingresos que, generalmente, incluye una sustancial importancia de las contribuciones voluntarias, tanto en tiempo como en dinero.
- La utilización de los voluntarios, junto a personal remunerado.
- La participación limitada del capital, dado que se prohíbe la distribución de beneficios.
- El acceso a ventajas fiscales en muchos países.
- Disposiciones jurídicas especiales, relativas a su gobierno, requisitos de información, participación política y cuestiones relacionadas.
- La escasez de supervisión por parte del poder público, a pesar de su participación en la provisión de bienes públicos

Por último, tras considerar otros posibles enfoques (Economía Social y Organizaciones Benéficas Públicas), el Manual describe cinco características de las ONLs que, como puede compararse, son prácticamente iguales a las ya

citadas de Salamon y Anheier: organización, sin fin de lucro y no lucrativa (not-for-profit y non-profit), separada institucionalmente de la administración pública, autónoma y de participación no obligada (pag. 17).

En el final del capítulo 2, el Manual se detiene a plantear ciertas instituciones que quedarían en una zona gris o difusa inter-sectores, y para las que intenta establecer criterios para su consideración, o no, dentro del sector no lucrativo. En concreto se refiere a (pag. 22-23):

- a) Cooperativas – aunque reconoce que algunas de ellas pueden ser consideradas más como agrupaciones cívicas que como empresas, en general, no formaran parte de este enfoque, aunque deja espacio a las legislaciones nacionales para estipular, sobre todo, el reparto de beneficios.
- b) Mutualidades – también expone ciertas consideraciones dudosas, como el hecho de que, idealmente, son los socios los que controlan las actividades, pero al moverse dentro de la esfera comercial y repartir beneficios entre sus socios, no las considera dentro del sector, a menos que no repartan beneficios, en cuyo caso se considerarán dentro del grupo de las ISFLSH.
- c) Grupos de ayuda mutua – quedarían incluidas en el caso de que no tengan carácter económico.
- d) Empresas sociales – pese a que su objetivo principal es caritativo, no se incluyen al no cumplir con el principio de no distribución de beneficios, PNDB.
- e) Organizaciones casi no gubernamentales o *quangos* – se incluirán en el caso de que se comporten de forma autónoma, incluso aunque se limite el ejercicio de las facultades delegadas en ellos por organismos gubernamentales.
- f) Universidades y hospitales – podrían pertenecer a cualquier sector, empresarial, público o no lucrativo. Especialmente difícil resulta su desvinculación de la administración pública porque, aunque reciban fondos por parte de este sector, se considerarán ONLs en el caso de que sean

realmente autónomas y no formen parte de ninguna administración pública. Para ello, sus consejos de dirección pueden auto-perpetuarse y decidir sobre todas las actividades de la organización, y cesar las mismas, sin necesidad de autorización pública.

- g) Grupos territoriales y étnicos – quedarán fuera de los límites de las ONLs en el caso de que ejerzan como gobiernos locales, haciendo cumplir sus leyes, ya que se considerará que, en este caso, no cumplen con el requisito de estar "separadas institucionalmente de la administración pública".

2.1.1.2 Tipología de Organización No Lucrativa (ONL).

El criterio de clasificación de las ONLs no es único, pero entre la multitud que podamos considerar, y de entre los que expondremos una selección a continuación, sin duda destaca la Clasificación Internacional de ONL (ICNPO). En este caso, las ONLs son clasificadas siguiendo el criterio de la actividad económica desarrollada, y se estructura en 12 grupos principales, que se desagregan en 27 subgrupos según muestra la tabla 2.1

Esta clasificación ha sido promovida por Salamon y Anheier (1992b, 1996) y publicada como documento de trabajo (working paper) de la universidad Johns Hopkins. La ICNPO ha quedado incluida en el capítulo 3 del Manual de ONLs de las Naciones Unidas¹² siguiendo la metodología establecida por la convención ISIC (International Standard Industrial Classification) de esta organización.

La principal ventaja de esta clasificación es la de permitir poder realizar comparaciones, más sencillas y homogéneas, en el ámbito internacional.

¹² A parte de esta clasificación por actividad económica, el *Handbook on NPI's*, también hacer referencia a otra clasificación, Clasificación de Funciones de Instituciones sin fines de lucro (CFISL o COPNI en inglés), cuyo criterio es el objeto de la institución. No obstante, el Manual comenta que es sólo aplicable para el sector de Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLSH). No obstante, esta clasificación CFISL está disponible en <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=6&Lg=3>

Respecto a la personalidad jurídica que revisten las ONLs basándonos en el enfoque NPO, Casado (1995) distingue cuatro grandes clases¹³:

- a) Asociaciones – distingue entre asociaciones de hecho (sin formalizar, como peñas quinielísticas y cofradías); mutuas/mutualidades/montepíos de previsión social (individuos o familias agrupadas para compartir riesgos); asociaciones socioculturales de derecho estatal (asociaciones voluntarias, por lo que se excluyen de aquí las sociedades civiles, mercantiles y de interés social, mutuas y mutualidades, patronales y sindicatos, sociedades deportivas, corporaciones de derecho público y partidos políticos) y entes asociativos de derecho canónico (sólo las de carácter asociativo, como son las asociaciones de fieles, institutos religiosos, sociedades de vida apostólica y los institutos seculares).
- b) Fundaciones – con personalidad jurídica, cuyos recursos provienen de ingresos patrimoniales o compromisos de financiación y de gestión que atienden los fines definidos en su acto fundacional (ejemplos: Fundación O.N.C.E., Juan March o Ramón Areces).

¹³ El autor hace referencia a organizaciones voluntarias, las cuales serían entidades basadas en el libre deseo y la voluntariedad en la asociación. Incluye grupos basados en relaciones filiales y/o amistosas, empresas mercantiles, instituciones políticas y demás formas de organizaciones voluntarias estables. El término no distingue de forma clara entre las organizaciones con ánimo de lucro (cooperativas, mutuas...), de aquellas que lo admiten, el mismo, como medio instrumental y de aquellas que evitan la obtención de cualquier beneficio material (Penelas y Cuesta, 2001).

Tabla 2.1 Clasificación internacional de instituciones no lucrativas (Internacional Classification of Non-Profits Organization, ICNPO)

CLASE ICNPO	Descripción	ISIC Rev. 3 Clase	Descripción	Ejemplos de instituciones
Grupo 1	Cultura y ocio			
1 100	Cultura y artes	2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones	Teatros, museos, zoológicos, sociedades históricas y culturales, clubes deportivos, sociales y de servicios.
		2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	
		2213	Edición de grabaciones	
		2219	Otras actividades de edición	
		9199	Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a)	
		9211	Producción y distribución de filmes y videocintas	
		9213	Actividades de radio y televisión	
		9214	Actividades teatrales y musicales y otras actividades artísticas	
		9231	Actividades de bibliotecas y archivos	
		9232	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos	
		9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales	
1 200	Deportes	9241	Actividades deportivas	
1 300	Clubs de servicios	9199	Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a)	
		9249	Otras actividades de esparcimiento	
Grupo 2	Educación e investigación			
2 100	Educación primaria y secundaria	8010	Enseñanza primaria	Colegios de primaria e infantil, colegios e institutos de secundaria, educación universitaria, profesional, de adultos y continua, institutos de investigación.
		8021	Enseñanza secundaria de formación general	
2 200	Educación superior	8030	Enseñanza superior	
2 300	Otros tipos de educación (escuelas vocacionales/técnicas)	8022	Enseñanza secundaria de formación técnica y profesional	
		8090	Enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza	
2 400	Investigación (investigación médica, científica y tecnológica)	7310	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería	
		7320	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades	
Grupo 3	Salud			Hospitales, centros de rehabilitación,

CLASE ICNPO	Descripción	ISIC Rev. 3 Clase	Descripción	Ejemplos de instituciones
3 100	Hospitales y Rehabilitación	8511	Actividades de hospitales	
3 200	Guarderías	8519	Otras actividades relacionadas con la salud humana	
3 300	Intervenciones en salud mental	8511	Actividades de hospitales	
		8512	Actividades de médicos y odontólogos	
		8519	Otras actividades relacionadas con la salud humana	
		8532	Servicios sociales sin alojamiento	
3 400	Otros servicios de salud	8512	Actividades de médicos y odontólogos	
		8519	Otras actividades relacionadas con la salud humana	
		9000	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	
Grupo 4	Servicios sociales			
4 100	Servicios Sociales	8531	Servicios sociales con alojamiento	Servicios para la infancia, la juventud, la familia, atención discapacitados, tercera edad, refugiados, desfavorecidos; servicios de emergencia y ayuda.
		8532	Servicios sociales sin alojamiento	
4 200	Alta necesidad y refugiados	8532	Servicios sociales sin alojamiento	
		7523	Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad	
4 300	Apoyo y mantenimiento de rentas	8532	Servicios sociales sin alojamiento	Protección, conservación, limpieza, restauración medioambiental, protección de animales y de la naturaleza.
Grupo 5	Medio Ambiente			
5 100	Medio Ambiente	9000	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	
		9199	Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a)	
		9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales	
5 200	Animales	0140	Actividades de servicios agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias	
		8520	Actividades veterinarias	
		9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de parques nacionales	Asociaciones de comunidades, de vecinos, de barrio, de desarrollo doméstico y social, de vivienda, etc.
Grupo 6	Desarrollo Comunitario y Vivienda			
6 100	Desarrollo económico, social y comunitario	4520	Construcción de edificios completos y de partes de edificios; obras de ingeniería civil	

CLASE ICNPO	Descripción	ISIC Rev. 3 Clase	Descripción	Ejemplos de instituciones
6 200	Vivienda	4530 4540 6519 7414 7421 9199" 4510 4520 4530 4540 7010 7020 8532 9199	Acondicionamiento de edificios Terminación de edificios Otros tipos de intermediación monetaria Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a) Preparación del terreno Construcción de edificios completos y de partes de edificios; obras de ingeniería civil Acondicionamiento de edificios Terminación de edificios Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata Servicios sociales sin alojamiento	
6 300	Empleo	8090 5532	Enseñanza de adultos y otros tipos de enseñanza Servicios sociales sin alojamiento	
Grupo 7	Servicios Legales, Defensa y Políticos			Asociaciones cívicas, grupos de derechos y libertades cívicas, de derechos humanos, de servicios legales, de prevención de crímenes, de rehabilitación de delincuentes, de defensa del consumidor, organizaciones políticas.
7 100	Entidades para la defensa civil	9199"	Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a)	
7 200	Servicios legales y jurídicos	7411 7523 8532	Actividades jurídicas Actividades de mantenimiento del orden público y de seguridad Servicios sociales sin alojamiento	
7 300	Entidades políticas	9192	Actividades de organizaciones políticas	
Grupo 8	Promoción del Voluntariado e Intermediarios filantrópicos			Fundaciones de recolección y distribución de fondos, plataformas de voluntariado.
8 100	Fundaciones patrocinadoras	6599	Otra intermediación financiera n.c.o.l.	
8 200	Otras promotoras del Voluntariado e Intermediarios filantrópicos	8532	Servicios sociales sin alojamiento	

CLASE ICNPO	Descripción	ISIC Rev. 3 Clase	Descripción	Ejemplos de instituciones
		7499 9199 9249	Otras actividades empresariales n.i.o.p. (a) Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a) Otras actividades de esparcimiento	
Grupo 9	Actividades Internacionales			Programas de ayuda, intercambio, desarrollo, de derechos humanos, por la paz.
9 100	Actividades Internacionales	9199	Actividades de otras asociaciones n.i.o.p. (a)	
Grupo 10	Actividades Religiosas			Iglesias, sinagogas, mezquitas y otros centros de culto.
10 100	Asociaciones y congregaciones religiosas	9191	Actividades de organizaciones religiosas	
Grupo 11	Asociaciones Profesionales, Empresariales y Sindicatos			Asociaciones de empresarios, profesionales y sindicatos.
	Asociaciones Empresariales	9111	Actividades de organizaciones empresariales y de empleadores	
	Asociaciones Profesionales	9112	Actividades de organizaciones profesionales	
	Sindicatos	9120	Actividades de sindicatos	
Grupo 12	No clasificados			Mutualidades de previsión social.
	No clasificados			

Fuente: Elaboración propia a partir de Handbook on NPI's y Penelas y Cuesta (2001).

(a) – no incluidas en otras partidas.

- c) Corporaciones de derecho público – dotadas de mandato público y carácter voluntario, como es el caso de los colegios profesionales y la ONCE.
- d) Otras instituciones: obras y acciones con diferentes objetos (sociales, culturales, etc.) de carácter voluntario, promovidas por partidos políticos, sindicatos o colegios profesionales. Además, las acciones de empresas de carácter social (economatos, residencias para vacaciones etc.) y las instituciones eclesiásticas (obispados, parroquias, etc. y también las especializadas como es el caso de Cáritas). También, se incluyen la obra social de las cajas de ahorro.

La misma línea sigue el trabajo de Rodríguez y Monserrat (1996), al distinguir dos grandes grupos:

- a) Entidades generales – formado por Asociaciones y Fundaciones, que son las instituciones fundamentales del enfoque NPO.
- b) Entidades singulares – grupo formado por Cáritas, Cruz Roja, ONCE y las cajas de ahorro. La denominación y distinción se debe a su idiosincrasia particular en nuestro país de estas instituciones, por su tipología jurídica y su diferente estructura organizativa, distinta entre ellas y con respecto al resto de instituciones.

Por último, en el *Handbook on NPI's* (2003), en el punto 2.21., también se hace referencia a las diferentes formas de personalidad jurídica que pueden adoptar este tipo de entidades, tales como “asociaciones, fundaciones y corporaciones”.

2.1.2 EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA SOCIAL

2.1.2.1 Concepto de entidad de Economía Social

Bajo el epígrafe de Economía Social, se integran trabajos que comenzaron a consolidarse hace un cuarto de siglo, al crearse en Francia el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA), el cual aprobó en 1982 la Carta de la Economía Social que define

a ésta como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad” (Monzón, 1987). Como se extrae de la propia definición, aspectos como la gestión democrática y la igualdad total entre los socios, recogen cierta lógica contra-capitalista que se venía fraguando en la realidad social durante la dura década de los años setenta en el mundo desarrollado y para Francia sin duda.¹⁴

Siete años más tarde, la Comisión de las Comunidades Europeas en su Comunicación al Consejo de 18 de diciembre de 1989, realza la importancia de las organizaciones de la Economía Social de los “principios de solidaridad y participación (que se concretan en el principio «un hombre/un voto») de los miembros, productores y usuarios o consumidores, y en valores como la autonomía y la ciudadanía”.

Una aportación más reciente, la constituye la Carta de Principios de la Economía Social, de la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF)¹⁵, la cual destaca los siguientes principios (Monzón, 2006)¹⁶:

¹⁴ Por estos derroteros más radicales podemos encontrar visiones del tercer sector como las de la economía solidaria (Laville, 1994; Boulianne, 2003) o la economía alternativa (Archimbaud, 1995)

¹⁵ Déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale, CEP-CMAF, 20 juin 2002 (citado en Monzón, 2006)

¹⁶ Con anterioridad, el CMAF, Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, realizó en 1999, la consideración de los siguientes principios:

- Primacía del hombre y del objeto social sobre el capital; a excepción de las fundaciones, todas son empresas de personas.
- Adhesión voluntaria y abierta, y control democrático por sus miembros desde la base.
- Conjunción de los intereses de los miembros, usuarios y/o del interés general.
- Defensa y aplicación del principio de solidaridad y de responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.

También resulta importante tener en cuenta las características definitorias de las organizaciones privadas de la Economía Social que emitió el Consejo Valón de Economía Social de Bélgica en 1990 (Chaves y Monzón, 2001; Barea y Monzón, 1992; Defourny, 1992):

- Finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro.
- Autonomía de gestión.
- Procesos de decisión democráticos.
- Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de beneficios.

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

En nuestro país, Barea (1990) realiza su definición de instituciones sin fines de lucro, ISFL, desde la consideración del cooperativismo como eje vertebrador del tercer sector y siguiendo el enfoque de Contabilidad Nacional. Al no existir ningún sector específico que agrupe a las organizaciones de este tipo, el autor las divide en dos subsectores, de mercado (empresas con organización democrática y cuya distribución de beneficios no se realiza en función al capital aportado) y no de mercado (instituciones privadas sin fines de lucro al servicio de los hogares, ISFLSH) (Chaves y Monzón, 2001).

En esta línea de trabajo, podemos recoger la más reciente definición de Barea y Monzón (2006), que definen la organizaciones de la Economía Social como: “conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente

con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos”¹⁷.

Es decir, a partir de las aportaciones citadas, las características básicas que se han ido forjando para la Economía Social, a lo largo de estos últimos veinticinco años, se pueden resumir en siete: son organizaciones privadas, organizadas formalmente, con autonomía de decisión, con libertad de adhesión, de servicio a las personas físicas, con subordinación del capital a las personas y al objeto social, y democráticas (Barea y Monzón, 2006; Monzón, 2006).

2.1.2.2 Tipología de entidades de Economía Social

Las instituciones de la Economía Social que cumplen con estas características son las: cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones (aunque éstas no obedecen la característica de control democrático por parte de sus miembros, dado que es un patrimonio y no se conforma de socios, es incluida en la definición aportada por el CEP-CEMAF citada anteriormente).

Barea y Monzón (2006) han elaborado un manual, promovido por el Comité Económico y Social Europeo (CESE), con el objeto de homogeneizar en el ámbito de la U.E. la información proveniente de dos grupos tan importantes de la Economía Social como son las cooperativas y mutualidades, que son los productores de mercado, esencialmente, de la Economía Social. De hecho, el primero de ellos, las cooperativas, se consideran el núcleo o armazón, sobre el cual ha ido creciendo este enfoque del tercer sector.

Estos dos grupos de instituciones habían quedado, en principio y bajo las excepciones citadas anteriormente, fuera del Manual de las Organizaciones No Lucrativas de las Naciones Unidas de 2003, dado que son productores de mercado que no cumplen el principio de no distribución de beneficios, básico como ya ha quedado dicho para el enfoque NPO. Seguiremos el detalle

¹⁷ El autor construye esta definición a partir de las definiciones anteriores de multitud de autores: “Barea (1990 y 1991), Barea y Monzón (1995) y Chaves y Monzón (2000) y converge tanto con los criterios delimitadores de la economía social establecidos por sus actores (Charte de CNLAMCA, 1982; Conseil Wallon de l’Economie Sociale, 1990; CMAF y CEP-CMAF, 2002) como con las definiciones formuladas en el ámbito de la literatura económica, entre ellas las de Desroche (1983), Defourny y Monzón (1992), Defourny (1999), Vienney (1999) y Demoustier (2003 y 2006)”.

expuesto en el manual de estos autores, para cooperativas y mutualidades, y que podemos seguir en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Las empresas de la Economía Social pertenecientes a las formas cooperativas y mutualidades

SECTOR INSTITUCIONAL	UNIDADES INSTITUCIONALES DE LA ECONOMÍA SOCIAL INCLUIDAS EN LAS CUENTAS SATELITE	TIPO DE PRODUCTOR	ACTIVIDAD Y FUNCIÓN PRINCIPAL
SOCIEDADES NO FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativas - Grupos empresariales de economía social - Otros agentes empresariales de economía social - Instituciones sin fines de lucro al servicio de empresas de la economía social 	Productores de mercado privados	Producción de bienes y servicios no financieros de mercado
INSTITUCIONES FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativas de crédito - Mutuas - Cooperativas de seguros - Grupos empresariales de la economía social - Otros agentes financieros de la economía social - Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades financieras de la economía social 	Productores de mercado privados	Intermediación financiera, incluido el seguro; actividades auxiliares de la intermediación financiera

Fuente: Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas, Comisión Europea, mimeo. Barea y Monzón (2006)

En el trabajo desarrollado en la Unión Europea, liderado por CIRIEC-INTERNATIONAL, y realizado por Chaves y otros (2000), se destacan dentro del campo de cooperativas y mutualidades, las siguientes instituciones:

- Cooperativas y similares: cooperativas, sociedades laborales (una

particularidad de nuestro país dentro de la U.E.) y sociedades instrumentales al servicio de las cooperativas.

- Mutualidades, mutuas de seguros y similares: mutuas de previsión social.

Los autores Barea y Monzón (2006) nos remiten al NPI's Handbook para analizar el detalle de asociaciones y fundaciones, pero al tiempo nos avisan que "sin embargo, no todas las instituciones sin fines de lucro incluidas en el ámbito de análisis del "NPIs Handbook" forman parte del concepto de economía social que, en su versión más aceptada, excluye a las instituciones privadas sin fines de lucro que no están al servicio de las personas ni de las empresas o entidades de la economía social y también a las entidades no lucrativas que venden sus servicios mayoritariamente en el mercado y no tienen estructuras de gobierno democráticas" (Barea y Monzón, 2006, pag. 22). Por esta razón, incluimos el detalle que elaboraron Barea y Pulido (2001, pag. 45) sobre estas familias de la Economía Social y que incluyen a:

- 1) Sindicatos, asociaciones profesionales o científicas, asociaciones de consumidores, partidos políticos, iglesias o asociaciones religiosas y clubs sociales, culturales, recreativos y deportivos.
- 2) Asociaciones de beneficencia, de ayuda y de asistencia financiadas por medio de transferencias voluntarias, en efectivo o en especie, de sociedades mercantiles, industriales o financieras, por las Administraciones públicas o por los hogares, estén o no controladas por las mismas.
- 3) Las fundaciones u otras Instituciones sin fines de lucro, financiadas por sociedades no financieras o Instituciones financieras, estén o no controladas por las mismas, que producen servicios culturales, educativos, recreativos, etc., que se suministran gratuitamente a los individuos.

Tabla 2.3 Tipo de productor, actividades y funciones principales clasificados por sectores institucionales

SECTOR INSTITUCIONAL	TIPO DE PRODUCTOR	ACTIVIDAD Y FUNCIÓN PRINCIPAL
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (S.13)	Productor no de mercado público.	Producción y suministro de otros bienes y servicios no de mercado para consumo individual y colectivo y realización de operaciones de redistribución de la renta y de la riqueza nacional.
HOGARES (S.14) - como consumidores - como empresarios	Productor de mercado o productor para uso final propio privado.	Consumo. Producción de bienes y servicios de mercado y producción de bienes y servicios para uso final propio.
INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO AL SERVICIO DE LOS HOGARES (ISFLSH) (S.15)	Otro productor no de mercado privado.	Producción y suministro de otros bienes y servicios no de mercado para consumo individual.

Fuente: *Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas*, Comisión Europea, mimeo. Barea y Monzón (2006)

2.1.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE AMBOS ENFOQUES

El presente trabajo adoptará el enfoque NPO, por homogeneizar las conclusiones del mismo con la información de otros países que adoptan la clasificación de actividades ICNPO, y por considerar que es la que más se ajusta a los criterios de no lucratividad inherente al concepto de tercer sector que entendemos. Pese a ello, tenemos que detenernos un momento para fundamentar nuestra decisión.

Muchos autores plantean un primer análisis sobre entidades pertenecientes al tercer sector y empresas capitalistas tradicionales, basándose en una primera

distinción entre organizaciones que buscan el interés general (Gui, 1991, Anthony y Young, 1988, Monserrat, 1991, Casado, 1995, Marbán, 2000), más allá de sus propios miembros y sin beneficio monetario como recompensa de la acción (entre éstas se situarían la mayoría de las fundaciones y asociaciones que hemos considerado en el enfoque NPO), y aquellas otras que buscan el interés particular para sus propios miembros. Entre estas últimas, se sitúan las empresas capitalistas junto a las entidades principales de la Economía Social. Ambas se equiparan en se constituyen para crear valor, pero se diferencian en sus funciones-objetivo. En el caso de la Economía Social, estas funciones-objetivo posibilitan que, aún buscando el beneficio propio para sus miembros, las consecuencias de sus actuaciones se extiendan creando un bienestar social a nivel macroeconómico (Barea, 2006), lo que se podría denominar interés particular social (Marban, 2000).

De esta forma, en el caso de las entidades de la Economía Social los beneficiarios de los resultados de la entidad nunca serían los inversores capitalistas (Gui, 1991). Siguiendo a este autor, cabe distinguir dentro de una organización quiénes tienen poder para tomar las decisiones más importantes (categoría dominante) y quiénes son los beneficiarios de sus actuaciones (categoría beneficiaria). En las empresas capitalistas ambas categorías coinciden en la figura de los inversores capitalistas, en cambio en las entidades de la Economía Social, esto no ocurre, porque no existe la figura del inversor capitalista (los promotores buscan satisfacer una necesidad a través del mercado, ya sea empleo, vivienda, etc., y no obtener una rentabilidad por la inversión efectuada), los procesos de decisión son democráticos (“una persona un voto”) y los beneficiarios son los socios usuarios de los servicios de la entidad, que son también quienes la controlan. Es decir, la doble diferencia, que justifica su consideración, radica, primero, en el distinto rol jugado en el mercado por los inversores de la empresa capitalista autoritaria y los socios usuarios de la entidad de Economía Social de estructura democrática, y, segundo, en los activos que unos y otros buscan incrementar (Gui, 1991, Monzón, 2006, Barea, 2006).

Una vez analizada la diferencia con las empresas capitalistas, veamos a continuación que separa a la Economía Social del enfoque NPO que vimos en primer lugar y que hemos elegido como objeto de nuestro trabajo. Para ello, expongamos en la tabla 2.4 lo que caracteriza a las entidades de uno y otro enfoque.

Tabla 2.4 Comparación entre características de los enfoques Economía Social y NPO.

ECONOMÍA SOCIAL <i>(cooperativas, mutualidades, asociaciones, fundaciones y otras)</i>	NON PROFIT ORGANIZATION <i>(asociaciones, fundaciones y otras)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones privadas • Organizadas formalmente • Con autonomía de decisión • Con libertad de adhesión • Pueden distribuir beneficios en función de la actividad desarrollada (profit organization), pero su interés principal no es el lucro (not-for-profit organization)- • Productores de mercado y no de mercado • Creadas para satisfacer las necesidades de sus socios • Gestión democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones privadas • Organizadas formalmente • Con autonomía de decisión • Con libertad de adhesión • No tienen ánimo de lucro (not-for-profit organization) ni distribuyen beneficios entre los socios (non-profit organization). • Productores no de mercado • Sustancial importancia de las contribuciones voluntarias, en tiempo y dinero.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Barea (2006), Monzón (2006) y Handbook on NPI's (2003).*

Es decir, las diferencias entre uno y otro enfoque se matizan bastante cuando tenemos en cuenta las características principales de una y otra. Así, de las ocho características enunciadas para la Economía Social, las cuatro primeras son compartidas por ambos enfoques, apareciendo las diferencias importantes de la quinta a octava característica.

En primer lugar, la diferencia más radical se sitúa en el hecho de que las entidades incluidas en el enfoque NPO, no pueden distribuir beneficios (non-profit organization), ni pueden tener ánimo de lucro como objetivo principal (not-for-profit organization). Esta doble consideración de no lucratividad es la que nos enfrenta a no pocos problemas de definición. Así, hay entidades que obtienen beneficio, pero éste no es su motivación inicial para muchos autores de la Economía Social (cooperativas y mutuas), en cambio, otras no distribuyen beneficios, pero si poseen ánimo de lucro (como en el caso de las cajas de ahorro) (Monzón, 2006).

En segundo lugar, el hecho de que el enfoque NPO tenga en cuenta productores no de mercado, implica que las ventas de estas entidades cubren menos del 50 por ciento de los costes de producción, y que por lo tanto se circunscriben a los sectores de Contabilidad Nacional de: ISFLSH (sirven a los hogares y sus recursos principales proceden de contribuciones voluntarias de los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las Administraciones públicas y de rentas de la propiedad), Administraciones Públicas (están financiadas principalmente por las Administraciones públicas) y Hogares (tienen escasa importancia). En el caso de la Economía Social, a estas entidades se les suma las productoras de mercado, que serían tanto sociedades no financieras (incluyendo ciertas, como la C.E.O.E., que reciben cuotas de sus miembros a cambio de los servicios prestados) como instituciones financieras (incluyendo igual ciertas asociaciones similares a las de las no financieras, como por ejemplo: la A.E.B.) (Barea, 2001).

En tercer lugar, en las ONLs, bajo el enfoque NPO, se explicita la necesidad de la participación del trabajo y contribución dineraria de carácter voluntario, cuestión que no se recoge, como necesidad expresa, en el enfoque de la Economía Social. Esta, característica, enunciada dentro de las cinco originarias ya citadas de Salamon y Anheier (1992a), nos parecen esenciales en nuestra visión de este sector y en el desarrollo del presente trabajo.

En cuarto y quinto lugar, las dos últimas características de la tabla 2.4 muestran que el enfoque NPO no exige, no impide tampoco, dos cuestiones: que sus instituciones satisfagan las necesidades de personas como objetivo

prioritario y que sean organizaciones democráticas (es decir, que funcionen bajo el principio de “una persona un voto”).

Es decir, las ONLs pueden proporcionar servicios tanto a las personas, como a las sociedades que las controlan o financian, como se estipula en el sistema de Contabilidad Nacional de Naciones Unidas, SCN'93, que recoge el Handbook on NPI's en su punto 2.21. Por esta razón, podemos encontrarnos con ONLs que atiendan, exclusivamente, a empresas capitalistas, pero tampoco podemos descartar que dentro de las entidades características de la Economía Social puedan participar, aunque ésta no sea su razón de ser, también este tipo de sociedades de capital (Monzón, 2006).

Por último, hay que destacar que el enfoque NPO no exige la gestión democrática y participativa como si se hace bajo el enfoque de Economía Social; ahora bien, en ciertos casos, este enfoque, admite a organizaciones no democráticas que atiendan la satisfacción de necesidades no cubiertas por los otros dos sectores, público y privado capitalista (Monzón, 2006); se trataría de organizaciones no lucrativas de acción social, ONLAS. Por otra parte, numerosos estudios han demostrado que una participación democrática incluida en la estructura de la organización, de manera externa por la creencia de que ésta supone un valor en sí mismo positivo, en muchas ocasiones ha implicado una mayor centralización de las decisiones efectiva en manos de la dirección superior, por una dejación de su papel decisorio por parte de la mayoría de miembros de la entidad, participantes en este proceso democrático de representación (Mintzberg, 1994); sin que esto que acabamos de exponer invalide el presupuesto de partida, esto es, el valor positivo intrínseco a la participación de toda la organización en el proceso de toma de decisiones.

Sabemos que la necesidad de elegir supone eliminar parte de la definición y razones de unos de los dos enfoques, lo que nos obliga a ir en contra de la opinión de no pocos y reputados autores que se mueven en una u otra esfera. Esto en sí ya supone un problema de partida, pero, pese a todo ello, creemos que adoptar el enfoque de la Economía Social conlleva justificar y armar la decisión con un mayor número de justificaciones, que en el caso del enfoque más generalizado NPO. Lógicamente, optar por este enfoque ha implicado,

igualmente, justificar no poco la decisión, que es lo que acredita la inclusión de este punto tratado en nuestro trabajo.

Por último, dentro del sector no lucrativo, el presente estudio se centra, en la fase de estudio de campo que abordaremos a partir del capítulo 3, en el análisis de las relaciones establecidas entre organizaciones no gubernamentales (ONGs), dado que son organizaciones de carácter no lucrativo, privadas, que realizan actividades de desarrollo, siguiendo la definición de la F.A.O. Estas características hacen que se ajusten perfectamente a las condiciones citadas del enfoque NPO, que aquí adoptamos, y a la doble condición que acabamos de analizar: no sólo son no lucrativas (non profit), sino también sin ánimo de lucro (not for profit).

Las formas jurídicas que adoptan este tipo de organización, refuerzan nuestra elección, dado que son mayoritariamente fundaciones y asociaciones, siendo marginal la importancia de otras formas (federación, confederación, etc.), según se pone de manifiesto en el último informe de la CONGDE (Coordinadora de ONGs de Desarrollo) de 2008.

2.2 UNA PERSPECTIVA SOBRE LA TEORÍA EN RELACIONES INTERINSTITUCIONALES.

El examen de la colaboración entre ONLs y otras organizaciones, nace en Estados Unidos durante la década de los setenta con la investigación sobre los servicios sociales competentes que intervienen en la denominada "guerra contra la pobreza". En el caso de nuestro país, los estudios sobre los procesos de colaboración que implican a entidades del tercer sector son escasos y, prácticamente, centrados en el caso del cooperativismo (que tiene una importancia marginal dentro de nuestro estudio, bajo el enfoque NPO que adoptamos) para el caso de las relaciones intrasectoriales (Arcas; Hernández y

Munuera, 2000). En el caso de relaciones intersectoriales, que implican a sociedades capitalistas y ONLs, los casos que se documentan tienen que ver actividades de mecenazgo social o de Marketing Con Causa o Social, que se desarrolla en nuestro país hacia finales de los noventa, con un especial crecimiento, durante los últimos años, en las medidas de integración laboral a través de la Fundación ONCE y su proyecto Inserta (Rodríguez y Carrasco, 2003). Asimismo las áreas de colaboración más activas son: sanidad, asistencia y protección social, cultura, educación e investigación, medio ambiente y deporte (Rodríguez y Carrasco, 2003).

El perfil de empresa capitalista que participa en proyectos de colaboración de este tipo, según el Libro Blanco de la Política Social Europea, sería: una gran empresa, líder en su sector, en expansión, con tecnología punta y capacidad para incorporar cambios. Aunque, en general, estas iniciativas presentan inconvenientes como: un diseño poco profesional; falta de protocolos y procedimientos de selección, diseño, seguimiento y evaluación; acciones dispersas, sin integrarse en un plan estructurado; actividades con poca implicación de la organización, poca creatividad y originalidad en proyectos (Rodríguez y Carrasco, 2003); inconvenientes, todos ellos, que nos parecen propios de una actividad de tan reciente implantación en nuestro país.

Las primeras investigaciones sobre relaciones interinstitucionales se centran en el estudio de aquellas que implican al sector público y el privado. Estos primeros trabajos transmiten sus dificultades al intentar distinguir los conceptos de entidad sin ánimo de lucro y organismo público. Otros estudios más recientes tienden a pasar por alto el establecimiento de diferencias entre colaboraciones intra e intersectoriales (Word, 2007). El tratamiento de estos sectores en su conjunto se basa, sobre todo, en el tipo de servicio que se presta más que en el tipo de organización. Esto se debe, en parte, a que estos primeros estudios se realizan en un momento en el que el papel de las ONLs se está desarrollando y existe una importante necesidad de publicar estudios universitarios sobre este tipo de entidades y cierta necesidad de comprender sus hechos distintivos, respecto a las organizaciones de los otros dos sectores (Word, 2007). Las últimas décadas han traído un gran número de cambios

tanto en la operativa de las ONLs (Alexander 2000; Light 2000) como en el grado de madurez de los estudios procedentes de la Academia, destinados a comprender el papel de este tipo de organizaciones en la sociedad.

A mediados de la década de los ochenta se produce, junto al desarrollo del Estado de las Autonomías constitucional una progresiva descentralización de servicios desde la órbita estatal hacia los niveles autonómico y local, que, a su vez, acaban por ponerse en manos de la esfera privada o sin fines de lucro, a través de procesos de concurso y subcontratación de este tipo de actividades. Este cambio se produce igualmente en otros países, con el proceso de liberalización de la economía, iniciado con las Administraciones Reagan, en Estados Unidos, o Thatcher, en Reino Unido (Anisi, 1995). Con este proceso se produce un cambio radical en los roles que jugaban en el sistema las entidades públicas y las ONLs. Como la función del gobierno tanto en la provisión como en la prestación de servicios públicos ha disminuido (Vernis, 2004), el papel de las ONLs ha crecido vertiginosamente, prestando ayuda y apoyo en la provisión de un número cada vez mayor de servicios, y al mismo tiempo, viendo como se reducen en muchas zonas los fondos disponibles por parte de la administración pública, a la vez que se produce un aumento en la competencia entre las entidades, dado el creciente número de ONLs y sociedades mercantiles que tratan de entrar en el mercado de servicios sociales (Ruíz Olabuenaga, 2006). Esta doble tendencia ha obligado a las ONLs a ser más empresariales, (Alexander, 2000; Eikenberry y Kluver, 2004), y este cambio en el papel jugado por estas organizaciones provoca que la literatura destinada a la investigación de relaciones interinstitucionales haya sido objeto de una revisión, aplicándose, tal vez, en mayor medida al análisis de modelos empresariales empleados en el estudio del comportamiento de las ONLs, a partir de la base de la literatura habida sobre el estudio de alianzas estratégicas entre empresas convencionales.

La investigación sobre relaciones interinstitucionales se inicia en la década de los sesenta con la Teoría del Intercambio (Homans, 1961; Thibaut y Kelley, 1959; Blau 1964; Evan 1965). Esta teoría explica que, debido a la escasez de recursos necesarios para desempeñar su actividad, las organizaciones

interactúan entre sí a fin de alcanzar sus objetivos respectivos, con el fin de que, mediante ella, se puedan maximizar beneficios (de hecho sólo se establecerá un proceso de cooperación si las ganancias superan a los costes). Considera la importancia de que estas relaciones se observen desde una perspectiva de largo plazo, donde se contemple la importancia de la experiencia de la colaboración y sus posibles resultados futuros, de manera anticipada (juzga como importante dos factores actualmente muy considerados como son la mutua confianza y la dependencia de las partes). Desde una perspectiva sociológica, incluye la valoración de factores extraeconómicos y subjetivos de difícil definición y valoración, como puede ser la necesidad de considerar que el objetivo de la colaboración sea la satisfacción que proporciona a las partes el mismo hecho de colaborar (Kim, 1997).

Esta Teoría del Intercambio proporciona una base teórica para el desarrollo de la Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salancik 1978), y la Teoría Ecológica (Aldrich, 1979), sobre relaciones interorganizacionales que se desarrollaron durante la década de los años setenta (Auster, 1994).

La investigación sobre relaciones interorganizacionales se ralentizó durante la década de los ochenta, recibiendo una atención esporádica e incorporando temas más en relación con la dirección estratégica, pero fue revitalizado durante los años noventa dado el interés en la formación de alianzas estratégicas a través de vínculos entre empresas multinacionales que mantenían cierto vínculo por su esfera de gestión (Auster, 1994). La evolución posterior en la literatura se ha centrado, casi exclusivamente, en las relaciones que se dan entre organizaciones dentro del sector privado mercantil, en su mayoría grandes empresas. Estos estudios examinaron las relaciones interinstitucionales, como las alianzas estratégicas, e incorporaron el estudio de caso de varias de estas relaciones, en la se daba cuenta de qué organizaciones se aliaban y qué resultados habían alcanzado. Sin embargo, las más recientes investigaciones se centran, sobre todo, en la formulación de modelos económicos a partir de la Teoría de los Costes de Transacción, de manera un tanto diferente a las teorías anteriores, las cuales se basaban, casi exclusivamente, en aportaciones desde el ámbito de la Sociología. Con animo

de concreción, podemos convenir que la literatura actual se basa en seis perspectivas principales: la dependencia de recursos, la teoría institucionalista, la ecología de las organizaciones, la ecología social, la dirección estratégica y los costes de transacción.

2.2.1 TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

Esta teoría se origina dentro del ámbito de la literatura sociológica sobre relaciones interorganizacionales y la economía política de la organización (Kim, 1997). En general, se centra en la cuestión de cómo se forman los vínculos interorganizacionales con el objeto de facilitar a una organización la adquisición de recursos (Auster 1994). La dependencia de recursos parte de que ninguna organización es autosuficiente ni autónoma por completo, dado que se ven sometidas por restricciones en su actuación y por controles externos. La dotación de recursos es desigual, por lo que cada organización depende de aquellas que controlan ciertos factores que resultan clave para el desempeño de su misión. Esta teoría basa sus afirmaciones en tres premisas generales: primero, el objetivo primordial de las organizaciones es aumentar al máximo su poder; segundo, las organizaciones tienen la necesidad de obtener recursos de su entorno; y tercero, el entorno que rodea a la organización es incierto (Auster, 1994). En este escenario, las organizaciones intentan hacer frente a la incertidumbre a través del aumento de su poder, con el objeto de ganar autonomía y prescindir del mayor número de restricciones y controles externo. Esto lo logrará mediante el establecimiento de relaciones con otras organizaciones para adquirir los recursos que le son necesarios (Pfeffer y Salancik 1978). Estos *inputs* no son sólo monetarios, sino que también se refieren a activos menos tangibles, tales como son la información y la reputación de los posibles colaboradores (Auster 1994; Pfeffer 1981; Stinchcombe 1990). En esta orientación teórica se parte del supuesto de que, debido a su afán de poder, las organizaciones intentan reducir al mínimo su dependencia de otras, tratando al mismo tiempo de aprovechar al máximo la dependencia que tienen el resto de entidades respecto a ellos mismos, con el objeto de, en la medida de lo posible, llegar a controlarlos (Oliver 1990).

2.2.2 TEORÍA INSTITUCIONALISTA

La premisa central de la Teoría Institucional es que las organizaciones tratan de lograr la legitimación social de sus actos desde la perspectiva de los agentes institucionales (es decir, igual que en la dependencia de recursos, las organizaciones son interdependientes) mediante su ajuste con el entorno institucional, lo cual logran tras un proceso de homogeneización con el resto de organizaciones (Gray y Wood, 1991). Este isomorfismo dirige todo el proceso de toma de decisiones, por lo que muchas de éstas no tendrán tanto que ver con un proceso racional como con la presión que ejerce el entorno a la organización, que la obliga a tomar decisiones convencionales para garantizar su legitimidad (García Tenorio, J. y otros. 2006).

La motivación para emprender procesos de colaboración entre instituciones descansa sobre la base de dos tipos de fuerzas del entorno: competitividad e institucionalidad. En este marco descrito, las cuestiones fundamentales a analizar en los procesos de colaboración serían (Gray y Wood, 1991):

- Cómo interactúan las alianzas dentro de un entorno institucional.
- Cómo están modeladas estas alianzas por el entorno institucional, y si esa modelación es similar a lo dicho para las organizaciones individuales.
- Cómo pueden influir las alianzas en dicho entorno institucional.

Esta teoría resulta útil para la comprensión de cómo los procesos de colaboración son diferentes para poder adaptarse a los cambios habidos tanto a nivel interno organizacional, como a nivel externo (contexto), a fin de que estos procesos puedan llevarse a cabo con éxito. Sin embargo, no entra a analizar, ni la motivación de las alianzas ni los factores de éxito de las mismas (Gray y Wood, 1991).

2.2.3 TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE POBLACIONES

La perspectiva ecológica en el examen de los vínculos interorganizacionales se basa en una combinación de teorías sociológicas y biológicas (Auster 1994). Un examen de estas propuestas, nos permite observar que todas ellas intentan responder a preguntas relacionadas sobre cómo las tendencias y pautas en el surgimiento de ciertas formas de organización y su posterior declive se deben a que todas las entidades se adaptan y son modeladas por fuerzas de su entorno y su tiempo (Aldrich 1979). El estudio actual sobre vínculos interorganizacionales en forma de redes se creó, en parte, bajo esta nueva perspectiva de exploración. La perspectiva ecológica explica este tipo de vínculos entre organizaciones, como parte de un proceso evolutivo que consta de tres etapas: variación, selección y retención (Aldrich 1979). Durante la primera etapa, las innovaciones en las formas de organización se producen dentro de las organizaciones, a través de procesos de adaptación con el entorno, o entre organizaciones, a través de la creación de cierta forma de vínculo. La segunda etapa, la etapa de selección, se produce cuando las organizaciones interactúan con las condiciones del entorno y su supervivencia vendrá marcada por la forma que tengan de adaptarse al mismo (Aldrich 1979). La etapa final en el modelo ecológico explora la conservación y/o reproducción de las estructuras de organización exitosas. Este modelo opina que las organizaciones mal adaptadas a sus condiciones ambientales, o bien se aclimatan a las mismas o bien se mueren como ocurre a los organismos biológicos (es decir, establece identidades entre organizaciones y organismos vivos).

En este sentido la consideración de ciertas inercias, las cuales juegan un papel importante sobre la evolución de poblaciones, resulta fundamental (Hannan y Freeman, 1977), ya que el proceso de selección favorecerá a aquellas organizaciones que sean a la vez fiables y responsables, lo que favorece tanto a procesos de institucionalización como al nacimiento de inercias (García Tenorio, J. y otros. 2006).

2.2.4 TEORÍA DE LA ECOLOGÍA SOCIAL

La Teoría de la Ecología Social hace hincapié en los beneficios de las estrategias colectivas en el caso de situaciones en que las organizaciones se enfrentan a problemas colectivos. Astley y Fombrun (1983) identifican grupos de organización (colectivos) que proporcionan un marco útil de cara a comprender las motivaciones que existen para llevar a cabo procesos de colaboración entre organizaciones, haciendo hincapié en los beneficios que la estrategia colectiva tiene para enfrentar problemas que también son colectivos. La investigación proporciona un marco axiomático de lo que se ha vuelto común en los procesos de colaboración entre empresas en la actualidad, es decir situaciones en las que los competidores deciden colaborar para aumentar su control sobre el entorno y así mitigar las amenazas del mismo para su sector. De lo que no se ocupa esta teoría, sin embargo, es de realizar un examen sobre el proceso de colaboración adecuado para lograr estos resultados.

2.2.5 TEORÍA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La perspectiva de la Dirección Estratégica en cuanto a su investigación sobre la creación de vínculos interorganizacionales tiende a basarse en enfoques tradicionales basados en planteamientos económicos (Eisenhardt y Schoonhoven 1996). Las aportaciones se centran en la posibilidad de acceso a ventajas competitivas a través del proceso de colaboración, sobre todo en cuanto a posicionamiento y rentabilidad, con el objetivo principal de reducir las amenazas provenientes del entorno y capitalizar, a un tiempo, sus oportunidades (Auster 1994).

El énfasis se centra en la organización individual y en cómo puede beneficiar a sus intereses las decisiones estratégicas. En general, presta poca consideración a aspectos como la forma en que influye el entorno general sobre las decisiones estratégicas o en qué efecto tienen estas relaciones sobre la configuración futura del entorno. En este sentido, estas teorías perpetúan la idea de la ilusión de control que mantienen las organizaciones y sus directivos,

control que parece que no sólo no ejercen sino que no pueden ejercer en realidad (Gray y Wood, 1991).

2.2.6 TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La perspectiva de los Costes de Transacción también se basa sobre todo en factores económicos y la mayor parte de sus afirmaciones se deben a Williamson (1985). La opinión tradicional sobre alianzas proviene de esta perspectiva macroeconómica en la que las relaciones de intercambio se contemplan motivadas por los beneficios y los costes de transacción (Kim, 1997).

Bajo esta perspectiva, se afirma que las transacciones entre las organizaciones están estructuradas bajo una lógica economicista, sobre la base de una racionalidad limitada y, al mismo tiempo, de una protección de la empresa contra diversos riesgos de comportamiento oportunista. Esta aportación se ha interesado principalmente en examinar ciertas características de la organización, como son: la especificidad de sus activos, el oportunismo y las pequeñas cuestiones de la negociación, las cuales afectan a los costes asociados a los diferentes tipos de vínculos interorganizacionales (Auster 1994). La teoría asume no sólo que se toman decisiones de manera racional, sino también que los encargados de adoptar estas decisiones son oportunistas y de racionalidad limitada debido a la incapacidad del ser humano para tomar decisiones racionales plenas debido a los altos costes de búsqueda de información y de valoración de la calidad de la misma. En contraste con los enfoques estratégicos, que hacen hincapié en las ventajas de este tipo de relaciones, esta teoría enfatiza en los costes previstos que tienen los dos mecanismos de asignación de recursos: la integración de la actividad y el libre intercambio en el mercado. Estos dos mecanismos están presentes en el examen sobre el posible beneficio de las distintas estrategias que puedan aplicarse en cada organización.

La perspectiva de los Costes de Transacción opina que la formación de relaciones interinstitucionales, es una solución intermedia entre la inestabilidad del mercado y los altos costes de integrar todas las capacidades necesarias, dentro de la jerarquía de la organización. Las colaboraciones se evalúan, no obstante, por la capacidad que tiene el colaborador (*partner*) de proporcionar un ingrediente necesario para el proceso productivo conjunto.

Una limitación que presenta esta teoría para el análisis de estrategias de colaboración, es que presenta un único enfoque de la organización, en la que la evaluación de la misma se basa exclusivamente en la minimización de costes pasando por alto la creación de valor, en su conjunto, que puedan obtenerse a partir de la participación en procesos de colaboración.

2.2.7 TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Mientras que otros enfoques analizados anteriormente –teoría de la dependencia de los recursos y la teoría de los costes de transacción, sobre todo– han dominado la producción de literatura, existen otras aportaciones más recientes que han intentado incorporar nuevas consideraciones a nuestro objeto de estudio. En este sentido, estas teorías, aparecidas en los últimos quince años, hacen hincapié en el peso que tienen los intereses estratégicos de la organización, con una vertiente económica indudable, en la formación de procesos de colaboración entre organizaciones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). Igualmente, incorporan las características de la propia estructura social como factor importante a tener en cuenta en el análisis de dichos procesos (Gulati, 1995, 1998, Gulati y Gargiulo, 1999; Gulati y Westphal, 1999).

Un ejemplo de estas aportaciones lo constituye la obra que acabamos de citar (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996) la cual ha extendido el enfoque tradicional de la teoría de los costes de transacción, incluyendo el rol de participación que tienen las organizaciones implicadas en procesos de alianzas y las posiciones de liderazgo y estrategia que estas juegan en los mismas, como factor o recurso clave en la formación estos procesos de asociación.

Bajo este enfoque se contempla a la organización como un conjunto de recursos. Estos recursos pueden ser de naturaleza tangible (por ejemplo, la financiación y la tecnología empleada) e intangible (como puede ser la reputación o las habilidades propias de los agentes intervinientes) y se hallan desigualmente distribuidos entre las organizaciones de un sector, por lo que a partir del desarrollo de sus propias capacidades, la entidad puede conseguir una ventaja competitiva que no pueda adquirir el resto (Dierickx y Cool, 1989).

Desde este punto de vista, las organizaciones conforman alianzas estratégicas con el objeto bien de mejorar ciertas posiciones de mercado que pueden calificarse como vulnerables, o bien como un intento de capitalizar la sólida situación social que tenga la entidad.

Así, las alianzas se pueden definir, desde esta aportación, como relaciones de cooperación impulsadas por una lógica de necesidad de ciertos recursos estratégicos y la explotación de oportunidades proporcionadas por otros recursos externos de carácter social. Como se puede colegir de lo dicho se ponen de relevancia factores de carácter estratégico y social, y no tanto los costes de transacción (McWilliam y Gray, 1996).

Por último, la estrategia diseñada por el ápice estratégico pasa a tener un papel central más allá de otros factores que pudiéramos calificar como operativos, bajo una lógica teórica de necesidades y oportunidades, que trascienden consideraciones anteriores centradas sobre todo en el concepto de eficiencia (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

2.2.8 ENFOQUE DE LA CONTINGENCIA APLICADA A LA FORMACIÓN DE RELACIONES INTERORGANIZACIONALES.

El siguiente punto se basa en gran medida en la revisión de la literatura realizada por Oliver (1990) sobre relaciones interinstitucionales, ya que ofrece un examen amplio que incluye a organizaciones de servicios sociales, tanto públicas como ONLs. Esta revisión examina la literatura sobre relaciones interinstitucionales, centrándose en seis contingencias que motivan a las

organizaciones a promover relaciones con otras: necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad.

Las condiciones bajo las cuales se establecen colaboraciones o relaciones entre organizaciones, incluyen factores que son tanto ambientales como de naturaleza interorganizacional (Oliver 1990). Si bien cada una de estas razones es suficiente para alentar la formación de relaciones entre organizaciones, no excluye la posibilidad de que incida más de una contingencia en la formación de las mismas. Existen dos supuestos subyacentes en el modelo: primero, se supone que las organizaciones realizan de manera consciente e intencionada este tipo de decisión, y segundo, las organizaciones participan en las relaciones por razones que tienen que ver con un punto de vista organizacional. Es decir, Oliver, describe una visión del proceso de relación que es intencional y racional¹⁸.

Según este autor (Oliver, 1990), las condiciones que aumentan la predisposición a formar colaboraciones son:

- a) Necesidad – el autor se refiere a la necesidad de cumplir con ciertos requisitos legales o reglamentarios (provenientes de directrices públicas o corporaciones profesionales). En este caso las relaciones se consideran en gran medida forzadas en el caso de organizaciones que tienen que cumplir ciertos requisitos para evitar las repercusiones de su incumplimiento (Leblebici y Salancik, 1982). Este tipo de relaciones es especialmente importante, en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro, en el caso de aquellas que se denominan relaciones de mandato, y predominan en las ONLs que trabajan con algún organismo público contratante. De esta forma, el marco general que origina la relación es probablemente inadecuado, dado que el mandato elimina la posibilidad de elección por parte de la organización que mantiene una actitud dependiente.

¹⁸ El uso de una perspectiva racional limita la capacidad de esta teoría para explorar dentro de otras explicaciones alternativas que son menos racionales, tanto por su carácter como por su condición política o social, que en última instancia podrían tener cierta repercusión en la propensión a formar relaciones entre ONLs, o bien, explicaciones que no están basadas en el mercado, que podrían ser de especial relevancia en el caso de este tipo de organizaciones.

- b) Asimetría – en este caso se entiende la presencia de asimetrías de poder entre las organizaciones participantes. En la misma medida, se da una gran posibilidad de que ciertas organizaciones más poderosas ejerzan su poder o control sobre otras más débiles. El poder es considerado aquí como función del tamaño de la organización, del control de las normas que rigen el intercambio, de la capacidad para elegir otra alternativa (estrategia “do without”), de la eficacia de llevar a cabo estrategias coercitivas y de la concentración de factores (Oliver 1990). Estas relaciones de poder y control permite a las organizaciones conseguir cierta estabilidad en entornos volátiles, mediante el control de otras organizaciones. En el caso de las ONLs, el asunto es especialmente importante porque se ven más influidas por decisiones de fuerzas políticas que el caso de las sociedades mercantiles y más afectadas por las fuerzas de mercado que las organizaciones públicas (DiMaggio y Anheier 1990). Este hecho se agrava en el caso de las ONLs que presentan una alta dependencia de ciertas fuentes financieras controladas por el sector público o privado y de carácter no continuo y más o menos discrecional, como es el caso de subvenciones y donaciones (Galaskiewicz y Burt 1991; Monserrat, 2006; Pin y otros, 2007).
- c) Reciprocidad – en contraste con las anteriores, las relaciones interinstitucionales que responden a esta variable, se forman sobre la base de la cooperación, la colaboración y la coordinación, o la reciprocidad entre las organizaciones. Las relaciones se forman en beneficio mutuo, basadas en la cooperación y en la reciprocidad. Se sitúan en el ámbito de la Teoría del Intercambio explicada anteriormente y predominan, sobre todo en el sector sanitario y de servicios sociales (Hall y otros, 1977; Van de Ven y Walker 1984). Los modelos de relaciones interorganizacionales basadas en la reciprocidad parten de tres premisas generales: la escasez de recursos puede inducir a la cooperación, el proceso de formación de vínculos se equilibra con las actitudes de conflicto o coacción (Oliver 1990); y en último lugar, los socios anticipan que los beneficios de la relación van a superar a los costes, especialmente aquellos relacionados con la pérdida de control sobre el proceso de toma de decisiones (Provan 1984).

- d) Eficiencia – se centra en el potencial aumento de la eficiencia que se podría lograr a través del proceso relacional. El objetivo principal lo constituye la mejora en la gestión y la reducción del coste interno de la organización, o los intentos de intentar la reducción costes de transacción que se producen como resultado de un intercambio realizado por la organización a través del mercado (Oliver 1990). El desarrollo inicial de la literatura sobre relaciones interorganizacionales no basadas en el mercado, dejó de lado la atención sobre esta variable interna, por lo que no ha logrado tener tanta importancia como las otras tres que se acaban de describir (Oliver 1990). Sin embargo, el continuo desarrollo de la Teoría de los Costes de Transacción dentro del campo de la organización y las ciencias sociales ha hecho posible que cada vez se brinde mayor atención al desarrollo de esta variable.
- e) Estabilidad – se refiere al deseo de disminuir la inestabilidad provocada por el intercambio entre organizaciones. Las relaciones estables entre organizaciones tienen el potencial de reducir la incertidumbre al permitir la normalización de unas relaciones más formales y el aumento de la comunicación entre los colaboradores. La incertidumbre del entorno a menudo se produce como consecuencia de la escasez de recursos, el conocimiento imperfecto acerca de los cambios en el entorno o la incertidumbre sobre los colaboradores (Oliver 1990). Las relaciones estables permiten generar regularidades que ayudan a gestionar la incertidumbre dentro de un mercado turbulento. Estas relaciones formales se acaban convirtiendo en estructuras que, a su vez, actúan tanto en las organizaciones participantes como en la configuración de sus relaciones, actuales y futuras (Gulati, 1995). La tendencia actual a la descentralización de la administración pública junto a la reforma del modelo de bienestar, ha hecho que el sector no lucrativo esté experimentando una mayor demanda de servicios y una mayor nivel de competencia respecto a la captación de fondos con otras ONLs y sociedades mercantiles (Ruiz Olabuenaga, 2006). Ambos factores apuntan hacia una mayor incertidumbre para este tipo de organizaciones (Galaskiewicz y Bielefeld 1998). De continuar la tendencia, el peso de esta variable será mayor en un futuro.

- f) Legitimidad – el último motivo citado por Oliver (1990) es la necesidad de establecer legitimidad para la organización, en forma de aceptación social de su comportamiento. Gran parte de la influencia de una organización y su capacidad de obtener recursos es a través de sus interacciones con los demás. DiMaggio y Powell (1983) sugieren que el deseo de legitimidad a menudo anula muchos otros incentivos institucionales tales como la eficiencia, por el motivo de que muchas organizaciones eligen formas similares, aunque en apariencia resulten ir en contra del proceso racional economicista. Una de las formas en que las organizaciones pueden conseguir legitimidad es a través de la colaboración con otras organizaciones ya establecidas y prominentes en su medio¹⁹. Como se puede entender, este es el caso de las ONLs, en las que su reputación resulta fundamental para la captación de recursos (financieros y trabajo voluntario, sobre todo) (Galaskiewicz 1985a, 1985b; Galaskiewicz y Burt 1991).

Para terminar, expondremos que si bien las organizaciones pueden formar relaciones basadas únicamente en un motivo, es poco probable que un solo motivo pueda atribuirse a la complejidad de las actividades que llevan a cabo las organizaciones. Es probable que en la formación de cualquier relación existan múltiples motivos dentro de una organización y su entorno, y que estas razones puedan transformarse y cambiar con el paso del tiempo (Schmidt y Kochan, 1977).

2.2.9 UN MARCO CONCEPTUAL PARA LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN EN RED ESTABLECIDOS ENTRE ONLS

Una vez realizado un repaso de las teorías de organización dominantes, y mostrados sus puntos de vista sobre lo que constituye nuestro objeto de estudio, pasamos a elaborar el marco conceptual en el que nos hemos desenvuelto durante la realización de nuestra investigación.

¹⁹ El estudio de caso de Wiewel y Hunter (1985) ilustra esta dinámica a partir de la conclusión de que organizaciones nuevas y con poca experiencia, fueron capaces de aumentar su legitimidad por su capacidad de formar afiliaciones con otras organizaciones más conocidas.

El enfoque adoptado no puede recibir otra calificación que multidisciplinar (tan manida como necesaria), donde jugarán un papel determinante, sobre la base del enfoque contingente que acabamos de mostrar, las teorías de la dependencia de recursos, la teoría de los costes de transacción y la teoría basada en los recursos de la organización (Jerez, Marín e Inieta, 2009).

Partimos, por lo tanto, de una base asentada sobre el enfoque contingente, pretendiendo unir el entorno externo con la práctica empresarial, en nuestro caso aplicada a un sector extra-mercado como es el del tercer sector. Debido a la construcción del entorno en niveles múltiples y multidimensionales, debemos especificar claramente la dimensión del entorno que se estudiará para reducir al mínimo la ambigüedad (Castrogiovanni, 1991). Entre los cinco niveles de la conceptualización ambiental (es decir, pool de recursos, sub-entorno, entorno de tarea, entorno general y macro-entorno), esta investigación se centra en investigar el entorno macro (el más global), lo que supone situarnos en el mayor nivel de conceptualización, que a su vez incluye al resto de niveles inferiores. Es en ese contexto donde pensamos que quedan contenidas las fuerzas relevantes que influyen perceptiblemente en las características y el producto final llevado a cabo por nuestro tipo de organizaciones.

El entorno en el cual operan las empresas proporciona a éstas los recursos clave que influyen tanto en su supervivencia como en su crecimiento. Una dimensión esencial del entorno de la empresa es la munificencia del mismo, la cual se puede definir como la escasez o abundancia de recursos críticos necesarios para las empresas que operan dentro de un entorno determinado (Castrogiovanni, 1991). Existen tres variables dependientes del entorno munificante que son: el crecimiento, la capacidad y las oportunidades/amenazas. Todas ellas son analizadas en nuestro trabajo de investigación.

En este entorno global, las empresas están siendo afectadas por cambios cada vez más rápidos que afectan a su quehacer diario. Las necesidades de especialización, que se originaron hace más de un siglo en el nivel de diseño de puesto de las organizaciones, afectan ahora –sin duda, por la misma lógica de crecimiento del mercado, producto del desarrollo tecnológico– al propio nivel

de estructura, haciendo que cada entidad se especialice en aquellas partes del proceso productivo para las cuales presenta unas capacidades más cualificadas y distintivas. En este entorno, no se entiende como eficaz las anticuadas organizaciones integradas, autosuficientes y sobredimensionadas, perdiendo terreno estas formas en favor de otras más pequeñas, flexibles, especializadas e híbridas (Grandori, 1987; Powell, 1987; Miles y Snow, 1992; Boyle, 1994). Lógicamente, si cada organización se especializa en algunas tareas del proceso, se hace necesaria la debida colaboración con otras de su propio sector, actuando todas ellas, de manera dependiente y no jerárquica, bajo una forma de red.

Tampoco podemos entender que todas las tareas que constituyen el proceso productivo de las organizaciones tengan la misma importancia en el output final. Mientras unas tengan una importancia central otras tendrán un carácter de apoyo (Snow, Miles y Coleman, 1992). De ahí, que entendamos que los roles de centralidad –la importancia de las ONLs en la red– no va a ser igual, dado que no lo son las capacidades aportadas por las entidades al producto final, al no ser éstas literalmente equivalentes sino heterogéneas. Y esto es precisamente lo que vamos a medir aquí, el papel jugado por las distintas entidades en la red y las variables más importantes que expliquen este rol.

La siguiente cuestión a resolver es qué entendemos por red de colaboración (para cuya definición partimos de Montoro Sánchez, 2000, junto a recopilación propia) y la definimos como una forma organizativa intermedia entre la organización y el mercado –tomamos aquí su sentido más lato de red de relaciones diádicas (Anderson, Hákamson y Johanson, 1994) sin considerar motivaciones lucrativas en dicha relación– (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988), provocada por la complejidad del entorno (Miles y Snow, 1986; Battram, 2001), que tiene un carácter estratégico de largo plazo (Thorelli, 1986; Miles y Snow, 1995; Borch y Arthur, 1995; Brown y Butler, 1995; Guo y Akar, 2005) que exige de la confianza y la dependencia del resto de integrantes (Coleman 1988; Robbins, 1990; Boyle, 1994; Putnam, 1993, 2001), y cuyo objeto es la coordinación de las distintas tareas llevadas a cabo por sus integrantes (Powell, 1990) en aras de obtener una mayor eficiencia (Miles y Snow, 1986) y

la conquista de ventajas competitivas que por separado no podrían alcanzar (Jarillo, 1988; Boyle, 1994; Brown y Butler, 1995).

Una vez contemplado la base del enfoque contingente de nuestro estudio y proporcionada una definición del concepto de red, pasamos a explicar la elección de las tres teorías de organización sobre las que basamos nuestro marco conceptual.

Siguiendo el trabajo de Jerez, Marín e Iniesta (2009), entendemos que el triángulo formado por las tres teorías consideradas –teoría de la dependencia de recursos, teoría de los costes de transacción y teoría basada en los recursos de la organización– proporciona una triple vertiente: sociológica, económica y estratégica, respectivamente, que cubren perfectamente los tres componentes que integran la decisión y el papel jugado por una ONL dentro de una red de colaboración con otras entidades de su sector.

De esta forma, la teoría de la dependencia de recursos dibuja una organización sometida a ciertos elementos externos críticos, de los cuales van a depender los resultados de la misma (lo que la convierte en una entidad dependiente de su entorno). Por su parte, la teoría de los costes de transacción identifica ciertos elementos internos que influyen en el poder de negociación que tiene cada parte dentro de un intercambio, centrándose en un análisis economicista de coste-beneficio. Por último, la teoría basada en los recursos de la organización complementa a las anteriores –la dualidad elementos externos y factores internos– añadiendo la importancia que poseen ciertos factores de carácter estratégico para la organización, que ayudan a entender ciertas decisiones de colaboración tomadas por una organización, los cuales se sitúan fuera de un interés básico por la eficiencia, pudiéndose compensar una pérdida en ésta por la obtención de una mejor posición competitiva para la organización en el sector donde opera (Jerez, Marín e Iniesta, 2009).

2.2.10 ONLS Y SOCIEDADES MERCANTILES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.

La literatura actual explora las relaciones que establecen las ONLs entre ellas, o bien con sociedades mercantiles y públicas, desde varios enfoques. Estos trabajos parten de la dependencia de recursos, la microeconomía, la dirección estratégica, pero no acaba de realizarse una visión comprensiva e integradora de la colaboración entre ONLs o, por lo menos, una exploración de las distintas formas que diferenciarían los procesos de relación de este tipo de entidades de otras relaciones entre organizaciones del resto de sectores (Guo y Acar 2005).

Y es que las ONLs se enfrentan a mecanismos de mercado, historia, cultura y presiones institucionales que son distintos a los que se enfrentan las sociedades mercantiles y los organismos públicos (Guo y Acar 2005). Así que podemos concluir que, en la actualidad, la investigación realizada sobre ONLs tiende a relacionar las cooperaciones, colaboraciones y alianzas estratégicas entre organizaciones como respuesta a la incertidumbre del entorno (Foster y Meinhard, 2002).

Recientes estudios han tratado de llenar este vacío en la bibliografía existente dedicándose a explorar las razones por las que las ONLs forman colaboraciones con otras entidades de su sector (Guo y Acar 2005; Foster y Meinhard 2002). Así, Foster y Meinhard (2002) examinan la colaboración entre ONLs en Canadá ampliando la literatura actual mediante la incorporación de las características de la organización y las presiones del entorno, como variables importantes²⁰. Sin embargo, estos autores tampoco abordan, de manera adecuada, la importancia que tienen las características específicas de este tipo de entidades, las cuales pueden resultar determinantes para explicar la decisión de las ONLs de formar alianzas con otras organizaciones, e, igualmente, la decisión de con quién formar estas alianzas. Las ONLs, a

²⁰ Algunas investigaciones anteriores tienden a centrarse únicamente o bien en las presiones del entorno, o bien en los aspectos internos de la organización, pero sin examinar la manera en que estas dos variables actúan conjuntamente. Estos autores encontraron que ambas variables son importantes para entender cómo se comportan los procesos de colaboración de este tipo de entidades.

diferencia de los otros dos sectores, no sólo tienen que hacer frente a la incertidumbre en la demanda de sus servicios, sino también a la incertidumbre, que para ellas resulta determinante, en cuanto al entorno socionormativo y político, los cuales dependen de cuestiones políticas que en la mayoría de casos no controlan. Esta incertidumbre importada, desde el ámbito político, puede obligar a importantes cambios en procesos tecnológicos y de transformación de las ONLs.

Por otra parte, como señalaremos en el punto 2.2., cada vez es más frecuente que las ONLs adopten modelos de gestión típicamente empresariales y que sus directivos tengan formación en técnicas de *management*, que muchas veces van en soslayo de la formación y experiencia típica, procedente de la realización de servicios humanitarios (Light, 1999, 2000), es probable que este comportamiento empresarial en las ONLs aumente (Alexander 2000), y es probable que un desarrollo de este tipo de comportamiento empresarial se traduzca en un aumento de colaboraciones entre entidades de este sector con los otros dos sectores, ya que pueden ser fuente de posibles ventajas competitivas como ha quedado dicho (Connolly y York 2002). Por esta razón, debemos mirar no sólo a estudios que versen exclusivamente sobre ONLs, sino también a investigaciones en materia de dirección empresarial con el objeto de establecer una teoría coherente y completa sobre el comportamiento de este tipo de entidades.

2.3 RELACIONES ENTRE LOS TRES SECTORES INSTITUCIONALES

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UNA ECONOMÍA CONTINUA (*SEAMLESS ECONOMY*)

2.3.1.1 Relación tradicional entre los tres sectores institucionales

Entendemos por relación tradicional, aquella que se ha venido dando entre los tres sectores –público, privado mercantil y privado sin ánimo de lucro– con anterioridad a la década de los años ochenta. Estos tres sectores se diferenciaban entre sí por razones muy diversas, pero sobre todo por: su estructura organizacional, sus motivaciones y sus fuentes financieras.

Así, si bien existían, en este periodo anterior a la década de los ochenta, ejemplos de bastante interacción entre los tres sectores, también existían notables diferencias entre ellos, las cuales han persistido hasta nuestros días (Young y Salamon, 2002). Estas diferencias se manifiestan en sus distintas fuentes de ingresos; los gobiernos recaudan fondos sobre todo de impuestos y las empresas generan beneficios por la venta de bienes o servicios a sus clientes. En cambio, las ONLs, recaudan fondos con orígenes mucho más diversos: subvenciones, cuotas de socios, contratos públicos, donaciones, patrocinios, esponsorización, e ingresos por la oferta de sus servicios y rentas de patrimonio (Pin y otros, 2007). Según Ferris y Graddy (1989), las fronteras entre las ONLs y los otros dos sectores comienzan a difuminarse a partir de esta diversificación de fuentes de ingresos, lo que obliga a las ONLs a una relación continua y estrecha con ellos. En otras palabras, la naturaleza y la composición de sus fuentes de ingresos son el origen de que las ONLs mantengan un contacto directo, a veces competitivo a veces cooperativo, con el sector público y el sector privado mercantil.

Hasta hace poco, se asumía el principio de que cada sector actuaba de manera independiente de los otros dos. De esta manera, el sector público proporcionaba bienes públicos, las empresas privadas producían bienes privados, y las ONLs llevaban a cabo todo lo que no era abarcado por los anteriores (Ostrander y Langton, 1987). Bajo esta forma de relación, se produce una asimetría en los intercambios intersectoriales (Austin, 2000, 2003), en la medida en que los proveedores de recursos (sector público y las empresas mercantiles), sobre todo financieros, de las ONLs no son los beneficiarios directos de sus acciones y este hecho hace diferente al sector no lucrativo. La figura 2.1 muestra las interacciones entre estos tres sectores.

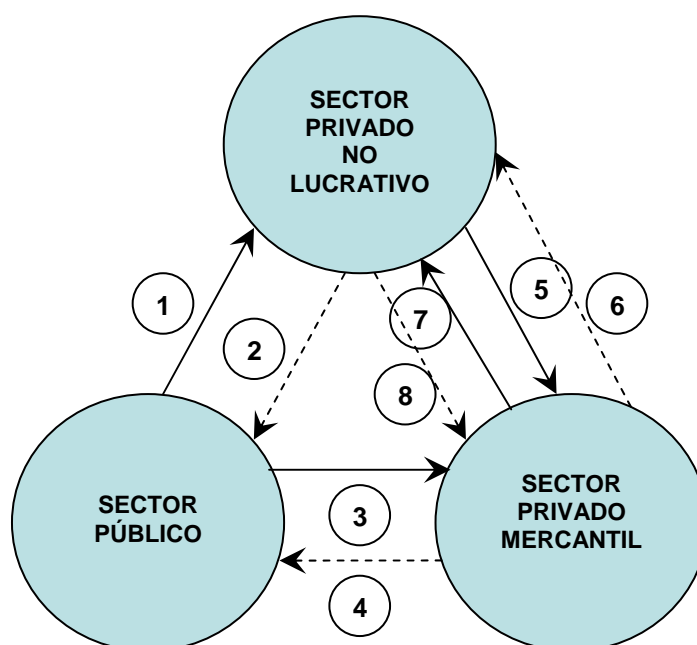


Figura 2.1 Relaciones tradicionales entre los tres sectores

En la anterior Figura 2.1, las líneas continuas designan los flujos de recursos, casi siempre financieros, y las líneas de puntos designan las contraprestaciones por la obtención de esos recursos.

De esta manera, el Sector Público proporciona recursos al sector privado no lucrativo, en forma de subvenciones (línea continua 1), y al sector privado mercantil, en forma de contratos públicos (línea continua 3). A cambio de estos recursos, tanto el sector privado no lucrativo como el mercantil llevará a cabo el servicio público que se subvenciona o concede (líneas de puntos 2 y 4,

respectivamente) (Saidel, 1991). Es decir, no se produce un retorno directo hacia el Sector Público desde ninguno de los dos sectores, y, además, en el caso de las ONLs, las cuales dependen de este tipo de ingresos del sector público en buena medida, se plantean dos cuestiones:

- a) Excesiva dependencia de unos recursos que deja vulnerables a las ONLs respecto de cambios en las prioridades del sector público proveedor de recursos. En el caso de fundaciones y asociaciones que prestan servicios públicos, este tipo de ingresos públicos representan el 74,80% y 76,45%, respectivamente, del total de los ingresos (Montserrat, 2006).
- b) Excesiva burocratización de este tipo de entidades, al establecerse un complejo conjunto de procedimientos, normas y directrices con el objeto de garantizar la adecuada prestación del servicio público, como condición para recibir la financiación pública (Smith y Lipsky, 1993; Ott, 2001).

En el caso de las interacciones que se dan entre ONLs y las empresas mercantiles, podemos distinguir un doble flujo en ambos sentidos. De un lado, las ONLs proporcionan recursos a las empresas mercantiles al subcontratar servicios públicos que las primeras obtienen del sector público (línea continua 5) (O'Regan y Oster, 2000), a cambio de las cuales las empresas pagan cierta cantidad (representada por la línea de puntos 6). Por otra parte, las empresas mercantiles proporcionan recursos a las ONLs en forma de donaciones (línea continua 7), por las cuales éstas no suelen realizar actividad alguna a cambio, a no ser, por ejemplo, que sea el pago de una cuota voluntaria, en el caso de la A.E.B. o la C.E.O.E. por ejemplo, por parte de sus miembros para recibir sus servicios (Barea, 2001); o bien tengamos en cuenta la ventaja indirecta que obtiene la empresa mercantil si tenemos en cuenta otros resultados de difícil valoración, por su intangibilidad, como pueden ser la mejora de la imagen de la empresa y el cumplimiento de su responsabilidad social, como consecuencia de las donaciones (línea de puntos 8).

En suma y resumen de lo expuesto, antes de la década de los años ochenta, la interacción entre sector público, ONLs y empresas mercantiles, dibujaba un sistema en el que no existía un mutuo beneficio directo interactivo entre todos

los agentes, en el que las ONLs, vistas como entidades de beneficencia, utilizaban recursos de los otros dos sectores, pero sin realizar contraprestaciones tangibles por ellos.

2.3.1.2 Relación entre los tres sectores en la actualidad

Parece que la separación estricta entre los tres sectores que acabamos de exponer no ha sido capaz de dar una respuesta eficaz a ciertos problemas sociales, como son, por ejemplo, el hambre y la pobreza, que siguen constituyendo un fenómeno persistente en nuestros días (Young y Salamon, 2002, Salamon, 2002). Esto parecería indicarnos que estos problemas son excesivamente importantes como para que un solo sector pueda terminar con ellos, sino es con el esfuerzo, la coordinación y la colaboración con el resto de sectores (Shore, 1999; Sagawa y Segal, 2000).

Las colaboraciones intersectoriales (*cross-sector*) no son un fenómeno nuevo. Por ejemplo, se han dado ejemplo tradicionalmente y sobre todo, entre las universidades, las empresas y el sector público (véase, Geisler, 1997; Weisbrod, 1998a). Actualmente, estas colaboraciones intersectoriales basadas en el beneficio y apoyo mutuo en el ámbito de los servicios sociales, en especial entre ONLs y sociedades mercantiles, están aumentando. Más allá de las formas clásicas de interacción donde el propósito fundamental era la recaudación de dinero, los nuevos tipos de colaboraciones tienen un carácter recíproco y están destinadas a objetivos y productos más estratégicos.

Estas nuevas colaboraciones recíprocas, dentro del marco conceptual de una economía continua (*seamless economy*), se diferencian de las formas más clásicas por dos razones fundamentales: los beneficios son mutuos para los participantes (Austin, 2000, 2003) y las ONLs alcanzan un doble resultado positivo al conseguir el cumplimiento de sus misiones sociales, a la vez que generan ingresos más estables que la subvenciones y donaciones tradicionales (Pin y otros, 2007, Dees y otros, 2001; Shore, 1999). Discutiremos las características específicas de estas nuevas formas de colaboración en el siguiente punto.

Las amenazas provenientes del entorno es otro factor que lleva a las ONLs a un intento de romper con los postulados de su viejo paradigma de gestión reactiva, como beneficiario de donaciones o subvenciones, intentando buscar una forma más proactiva de búsqueda de nuevos tipos de recursos y colaboraciones para desarrollar su misión (Light, 2002).

Para hacer frente a estas amenazas ambientales, las ONLs actuales han girado su vista hacia el mercado, terreno de juego tradicional de las sociedades mercantiles, intentando buscar formas de colaboración que resulten exitosas en el sector social (Kearns, 2000). Estas ONLs que han decidido participar activamente en el mercado, con éxito, pueden ser las adecuadas para indicarnos cómo dirigir un enfoque empresarial de mercado hacia fines básicamente sociales. Las estrategias de intervención de las ONLs en el mercado se resumen en tres, principalmente: ingresos por la oferta de servicios, proyectos de experimentación comercial y colaboración intersectorial (Young y Salamon, 2002).

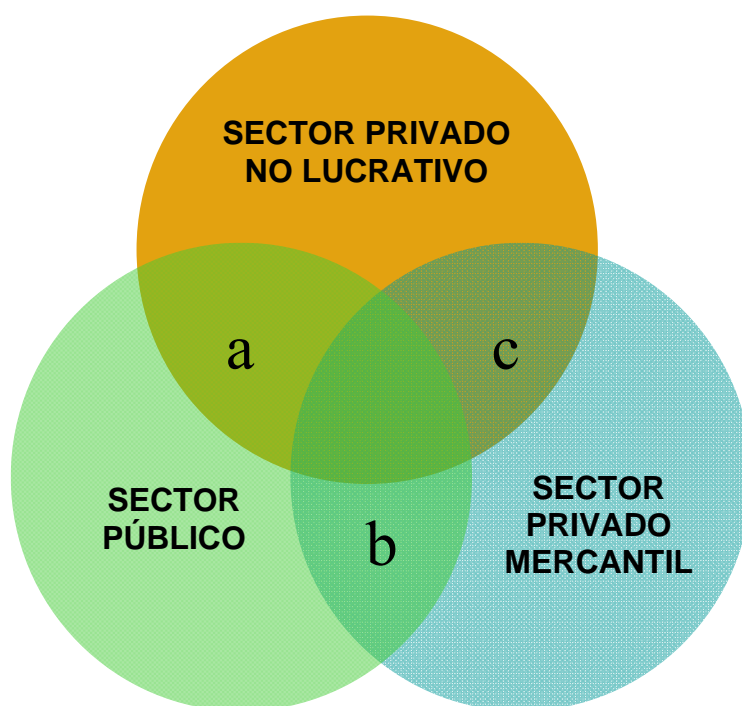


Figura 2.2 La Economía Continua²¹

²¹ El autor del término "economía continua" ("*seamless economy*") de la Figura 2.2 se debe a Kevin P. Kearns, quien la utilizó originariamente en sus clases magistrales (Peters y Pierre, 2003).

Debido a que las relaciones entre los sectores son cada vez más interdependientes, los límites entre ellos se han vuelto más difusos, o, dicho de otra manera, se han mezclado. De hecho, parece que ha nacido una forma de interrelación y colaboración en la gestión de la administración pública dentro del campo de los servicios sociales. Esta nueva gestión pública ha visto nacer una mayor implicación de las ONLs en la obtención de sus propios recursos de forma independiente, y en muchos casos a través del mercado (Weisbrod, 1998a), así como un aumento en su capacidad organizativa (Letts y otros, 1999). Este nuevo escenario en el que se va a mover nuestro trabajo es a lo que se denomina "economía continua". El anterior figura 2.2. ilustra como la estricta separación entre los tres sectores se está difuminando (a, b y c, en la zona de la figura 2.2).

Un problema fundamental para las ONLs en este nuevo escenario, de cara a solventar el asunto de su participación en el mercado, es la forma en que pueden adaptarse estas entidades sin comprometer las características que las distinguen de las entidades del sector privado mercantil (Ryan, W., 1999; Dees, 1998; Weisbrod, 1998a).

El centro de atención principal de nuestro estudio es el sector no lucrativo, y dentro de éste, las formas de relación intra e intersectorial que se dan entre éste consigo mismo y con el sector privado mercantil, respectivamente. Por lo tanto, no entraremos a valorar el tipo de relaciones que se establezcan entre el sector público y las entidades mercantiles (b en la anterior Figura 2.2). Por la misma razón, entraremos de puntillas en las formas de relación entre el sector público y el no lucrativo (a en la figura 2.2). En concreto, con el fin de investigar la participación de las ONLs en el mercado, la atención preferente la situaremos en la intersección c de la Figura 2.2, que son las formas de interacción entre el sector privado lucrativo y el no lucrativo. La frontera difusa representada en la zona c, se puede explicar por un doble motivo: uno es la competencia y la otra es la colaboración. El principal objetivo de este estudio será investigar sobre estos aspectos que revisten los procesos de colaboración en una economía continua. Por lo tanto, y antes de entrar en materia, durante

los siguientes puntos intentaremos describir las características de esta nueva economía continua, en detalle.

2.3.2 RELACIONES ENTRE SECTOR PÚBLICO Y ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

En este punto realizaremos un somero repaso sobre las motivaciones y formas de colaboración entre los dos sectores, sin entrar en profundidad, dado que estas formas de colaboración no son las que van a detentar el interés de nuestro trabajo.

La mayoría de las publicaciones consultadas y dedicadas al estudio de las ONLs ven las relaciones que se dan entre éstas y el sector público como formas de colaboración, que casi nunca revisten competitividad. Ahora bien, si que existen ciertos autores que señalan la existencia de algunos elementos de competencia en la relación entre ambos sectores, debido a que, en ciertas ocasiones, se producen tensiones entre ambos. En algunas ocasiones ONLs y sector público persiguen objetivos que pueden llegar a ser contrapuestos (Young, 2000). Por ejemplo, algunas veces las primeras se tienen que enfrentar al sector público cuando participan en actividades en defensa de intereses y promoción de minorías y/o población más desprotegida, que en ocasiones se oponen a los intereses o pareceres de la mayoría, a la que suele ser más proclive la atención del sector público (Young 2000). Otro ejemplo de tensión entre sector público y ONLs consiste en el buen tratamiento fiscal que se otorga a las últimas. En este sentido, otra forma de competencia se da, desde una perspectiva económica, cuando las ONLs se expanden a costa de la pérdida de ingresos fiscales (Weisbrod, 1998b) ya las estas entidades no pagan impuestos directos por la realización de su actividad.

Respecto a las relaciones de colaboración entre ambos sectores, se pueden explicar de dos maneras: la contratación de ciertos servicios públicos y algunos casos de *joint-venture* entre ambos.

- a) La contratación externa de servicios públicos – es la forma más común de colaboración entre estos los dos sectores (O'Regan y Oster, 2000). Las ONLs, en este sentido, son complementarias del sector público, ya que prestan servicios sociales en su nombre (Young, 2000). En otras palabras, el gobierno financia los servicios públicos y las ONLs los atienden (Salamon, 1995). En esta asociación, el flujo de subvenciones y/o contratos públicos circulan desde el sector público a las ONLs mientras la prestación de los servicios públicos viaja en sentido contrario. En este caso cabría diferenciar entre provisión y producción. Mientras ésta tiene que ver con la ordenación del proceso productivo, aquélla hace referencia a tareas como la regulación, compra, financiación, planificación, etc. (Vernis, 2004). Una vez hecha esta diferenciación, nos quedan cuatro distintas posibilidades, que podemos analizar en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 División entre provisión y producción

		PRODUCCIÓN	
		PRIVADO	PÚBLICO
PROVISIÓN	PRIVADO	Sector privado puro	Sector Público vende al sector privado
	PÚBLICO	Externalización	Sector Público puro

Fuente: Vernis (2004)

Saidel (1991) plantea el análisis de este tipo de asociaciones valorando el hecho de que se da una dependencia de recursos simétrica entre ambos sectores. De esta forma, el sector público proporciona recursos, como ingresos, información (incluyendo la transmisión de conocimientos y la asistencia técnica), apoyo político y legitimidad (en el sentido de la aprobación externa) y el acceso al proceso de formulación de políticas de tipo no legislativo. A cambio de todo esto, las ONLs ofrecen su capacidad para realizar la prestación de servicios, proporcionar la información necesaria, así como dar su apoyo político a estos organismos públicos (este apoyo político, pese a ser más tamizado e indirecto en el caso europeo, existe igualmente).

- b) *Joint venture* entre el sector público y las ONLs – aunque no es frecuente, existe algún ejemplo. Así, Weisbrod, (1998b) cita el caso de la Universidad

de California, Los Angeles (UCLA), la cual colabora con el gobierno del estado de California para distribuir y vender un sobre de matrícula como ayuda para financiar becas de estudio. Estas formas de colaboración donde el solapamiento de misiones es mayor, es probable que se desarrolle en los próximos años, cuando el Estado del Bienestar de paso a otras formas más liberalizadas, como el pluralismo del bienestar y, según el país que consideremos, el pluralismo de mercado, que a continuación representamos en la tabla 2.6 y 2.7.

A medida que durante las últimas tres décadas, ha ido avanzando el sector privado hacia el terreno que antes se consideraba monopolio del sector público (Casado, 2006), se ha ido observando una mayor peso de este tipo de relaciones entre los dos sectores, a medida que se va entendiendo el papel intermedio que juega el tercer sector respecto a las posiciones extremas del sector público y del privado lucrativo (Evers, 1993). Vernis (2004) propone en la tabla 2.6 y 2.7 las diferentes relaciones que se pueden establecer entre ambos sectores, así como la asignación de responsabilidades en cada caso.

Tabla 2.6 Las funciones de los diferentes agentes en la colaboración Sector Público-Tercer Sector

	FUNCIÓN			
	PROVISIÓN			PRODUCCIÓN
	Financiación	Regulación y planificación	Control y evaluación	
Estado del Bienestar	AA.PP	AA.PP	AA.PP	AA.PP y, a veces, apoyo del Tercer Sector
Pluralismo del bienestar	AA.PP cofinanciada por particulares y apoyo de las empresas	Sector Público, empresas y Tercer Sector	AA.PP con colaboración del Tercer Sector	Tercer Sector y empresas
Neoliberalismo	Privada	Mercado	Mercado	Empresa privada con contribución de seguridad del Tercer Sector

Fuente: Vernis (2004)

Tabla 2.7 Continuo de colaboración Sector Público-Tercer Sector

Reprivatización	Fortalecimiento del Tercer Sector	Partnership pragmático	Subordinación al Estado	Nacionalización
La empresa privada cada vez ocupa más espacios "públicos"	Las organizaciones del sector social ocupan cada vez más espacios "públicos"	Las organizaciones del sector social colaboran con las agencias públicas y se complementan	Las organizaciones del sector social se subordinan al Estado	El Estado ocupa cada vez más espacios de la sociedad civil
Mercado empresarial	Pluralismo de mercado	Pluralismo del bienestar	Estado del Bienestar	Mercado Público
				
PRIVADO			PÚBLICO	

Fuente: Vernis (2004).

Por último, la literatura actual llega a interesantes conclusiones sobre este tipo de colaboraciones, que en algunos casos se originan y mantienen en base a relaciones personales en mayor medida que por incentivos económicos o de gestión (Casado, 2006), como pudieran ser la reducción de costes o la búsqueda de una mayor flexibilidad en la asignación de los fondos de un año a otro, pudiendo cambiar fácilmente entre distintas ONLs, con el objeto de ir reflejando, en cada ejercicio, la evolución de las prioridades de la dotación; o por último, el hecho de depositar una mayor responsabilidad en el sector privado no lucrativo para una cuestión tan sensible como es la de definir y resolver este tipo de problemas sociales (Shaw, 2003; Van Slyke, 2004). El éxito de las colaboraciones, en la misma medida, se ha basado más que en un acuerdo negociado, en años de experiencia con los organismos con los que se colabora, por parte de personas que han trabajado juntas y han mantenido esa red de afectos entre ellos (Shaw, 2003).

Una última tendencia apuntada, es la proliferación de negociaciones entre el sector público con entidades "especializadas" en determinados colectivos desfavorecidos. Esta tendencia de colaboración, de continuar, iría en contra de la necesaria visión e integración global social, así como hacia el fomento de una nueva "variante de corporativismo" (Casado, 2006).

2.3.3 RELACIONES ENTRE ONLS Y SOCIEDADES MERCANTILES

2.3.3.1 Competencia y colaboración entre ambos sectores

Durante los dos últimos decenios, las entidades mercantiles y las ONLs han penetrado en mercados en los que éstas tenían una presencia prácticamente exclusiva con anterioridad a la década de los ochenta, y viceversa (Salamon, 1993, 2002; Weisbrod, 1998a). En nuestro país, el proceso de descentralización y externalización de servicios sociales, ha desembocado en formas de gestión concertada, a través de los cuales han ido entrando en la competición por esos conciertos públicos las sociedades mercantiles al amparo de la Ley de Contratos del Sector Público, que posibilita su concurrencia. Estos conciertos públicos son preferidos también por las ONLs tradicionales, que ven en ellos una forma de obtener recursos financieros, continuos y garantizados por un tiempo superior a la clásica subvención (Montserrat, 2004).

A esto hay que sumar, siguiendo a Montserrat (2004), que durante los últimos años las empresas han recurrido, cada vez con mayor frecuencia, a la creación de Fundaciones de empresas, lo cual constituiría una forma organizacional híbrida entre ambos sectores (pertenerían al tercer sector, pero serían fundados por empresas del sector mercantil privado). Estas fundaciones gozarán además de mayores posibilidades financieras y cultura empresarial, lo cual redundará en mayores niveles de exigencia para las ONLs tradicionales, por lo que, es probable, que como los organismos públicos, cada vez más, van adoptando una mentalidad de negocio, puedan ir prefiriendo que sean estas sociedades mercantiles privadas las encargadas de llevar a cabo los servicios concertados.

Existen datos, centrados en la economía estadounidense, que ilustra la situación de competencia entre las entidades de ambos sectores. Las ONLs están perdiendo su participación en determinados servicios (Salamon, 2002). Por ejemplo, en Estados Unidos, el porcentaje de ONLs con presencia en puestos de trabajo de atención infantil se redujo del 52% al 38% y el porcentaje de puestos de trabajo en el sector de la salud en el hogar disminuyó de 60% a

28% entre 1982 y 1997 (Salamon, 2002). Durante este mismo período, la externalización de actividades del sector público en el ámbito de los servicios sociales creció, y, como consecuencia, el alcance de los servicios sociales atendidos a través del mercado también creció (Ryan, 1999). Aunque es difícil de explicar de forma clara, al ser un fenómeno relativamente reciente, el aumento de competencia entre las entidades de ambos sectores ha crecido mucho durante las últimas dos décadas (Salamon, 2002), por cuatro razones (Gronjberg y Salamon, 2002):

- a) El sector público ha promovido la participación de empresas en contratos públicos para la prestación de diversos servicios sociales donde la presencia de las ONLs anteriormente era dominante. Por esta razón, el impacto real de la privatización ha devenido en un aumento de la competencia para la captación de subvenciones y contratos que antes sólo recibían las ONLs (Gronjberg y Salamon, 2002).
- b) El formato de apoyo público se va desplazando del subsidio al productor hacia subvenciones directas a los consumidores, como es el caso del desarrollo actual de los denominados cheques-servicio o *voucher* (una fórmula de pago con la que se subvenciona una parte del coste de la hora de trabajo en servicios sociales tales como: servicio doméstico, servicios de atención a personas dependientes, personas mayores, personas con discapacidad e infancia, actividades culturales y de ocio). Esto que ha ocasionado que las empresas mercantiles entraran en mercados dominados anteriormente de manera casi exclusiva por ONLs, dado que el mayor incentivo al consumo, vía rebaja de precio, estimula el aumento de la dotación de servicios, entre ellos, los de las empresas mercantiles (Monserrat, 2004; Gronjberg y Salamon, 2002; Salamon, 2002). Ahora bien, el cheque-servicio también tiene aspectos muy positivos para la ONL, entre los que destacamos: proporciona libertad a los ciudadanos para escoger la entidad que prefieran, ayuda a eliminar la economía sumergida, regula y homologa la calidad del servicio, favorece el afloramiento de yacimientos de empleo, favorece la normalización de los procesos de inserción laboral de las empresas de inserción (Salinas y Rubio, 2001). No obstante, la difusión

del mismo presenta problemas en nuestro país, con un modelo reciente de Estado del Bienestar del tipo universal (con conciencia de servicio público gratuito) (Salinas y Rubio, 2001).

- c) El sector público adjudica contratos a proveedores de servicios sociales no por "lo que son," sino por "lo que pueden hacer" (Ryan, W., 1999). Las exigencias continuas de calidad y rendimiento para las ONLs, las conducen, de manera automática si quieren sobrevivir en su actividad, a realizar constantes esfuerzos en control de costes y aumento de la eficiencia en la prestación de servicios, que suelen ser conceptos con los que no están familiarizados. Debido a esta falta de familiaridad con estos conceptos, las empresas mercantiles tienen ventajas competitivas para entrar en mercados tradicionalmente dominados por las ONLs (Montserrat, 2004).
- d) El mayor peso que se ha dado a las políticas de formación y empleo, ha hecho crecer el número de empresas en este sector, de manera directa o a través de la subcontratación, dado que nunca ha sido un lugar tradicional de actuación para las ONLs (Frumkin y Andre Clark, 2000, Gronjberg y Salamon, 2002).

Otra cuestión fundamental a considerar dentro de la competencia entre ambos sectores es el "mito de la competencia". Así, Van Slyke (2003) informó de que las tendencias hacia la comercialización privada, en el campo de los servicios sociales, podría no tener como consecuencia automática una mayor eficiencia en la prestación de este tipo de servicios. Por el contrario, el autor sostiene que "el mito de la competencia", donde ésta siempre conduce hacia la eficiencia no siempre es cierto, debido a los obstáculos existentes para que se pueda desarrollar esa situación. Los obstáculos que señala el autor son (Van Slyke, 2003):

- a) Limitaciones en la vigilancia del entorno – el sector público no tiene capacidad suficiente para vigilar el adecuado funcionamiento y hacer cumplir las obligaciones de tantas ONLs al mismo tiempo.

- b) Posiciones consolidadas por las ONLs – se reflejan en nichos de actuación donde las ONLs tienen mucha experiencia y especialización. Se trata, sobre todo, de servicios específicos que ninguno de los otros sectores desea prestar, por lo que resulta difícil encontrar ejemplos de competencia dentro de estas áreas específicas.
- c) Relaciones en red – de tal forma que se mantienen un grupo de entidades, las pertenecientes a la red, que están conectadas personal y/o políticamente guardando una alta correlación positiva estas relaciones con la obtención de contratos. Las decisiones sobre la adjudicación de la realización de estos servicios públicos nada tendrá que ver ni con la competencia ni con la objetividad.
- d) Barreras promulgadas por el propio sector público – dado que las colaboraciones que se dan entre organismos públicos, sin la participación del sector privado, reducen los costes de contratación externa.

En resumen, los cambios en la cuota de mercado entre ambos sectores privados reflejan un complejo conjunto de cambios dentro de la composición básica de la prestación de servicios sociales, donde se va observando como se van desdibujando y difuminando los límites entre ambos sectores (Salamon, 1993).

Ahora bien, una vez hemos analizado la competencia que se da entre ambos sectores privados, hemos de pasar a estudiar, la colaboración intersectorial entre ONLs y sociedades mercantiles, teniendo presente que es un fenómeno con un desarrollo cada vez mayor.

En este punto, vamos a realizar primero un breve repaso de los incentivos existentes para la colaboración entre ambos sectores, y, posteriormente, discutiremos sobre las características específicas de este tipo de colaboraciones intersectoriales.

Si tratamos de averiguar las fuerzas que han propiciado, dentro del sector sin ánimo de lucro, este tipo de relaciones entre empresas y ONLs podemos enumerar los siguientes como esenciales:

1. La presión financiera aparecida tras la disminución de la financiación por parte del sector público y las dificultades de gestión que presentan las donaciones privadas y corporativas (Monserat, 2003, 2006; Pin y otros, 2007; Salamon, 1993, 1995, 2002), lo que hace que las ONLs se vean obligadas a invertir más tiempo y energía en la obtención de fuentes de ingresos alternativas.
2. La descentralización de los servicios públicos (Alexander, 1999; Ruíz Olabuenaga, 2006) aumenta el grado de la responsabilidad de las ONLs en la prestación de estos servicios, así como el volumen de trabajo.
3. Los cambios sociales y demográficos se han traducido no sólo en un aumento de la demanda, sino también en la heterogeneidad de la misma, respecto de ciertos servicios sociales que tradicionalmente han proporcionado estas entidades (James, 1989; Salamon, 1995, 2002; Weisbrod, 1975).

Estos tres incentivos han ocasionado desafíos, en los dos primeros casos y oportunidades, en el tercero. Al responder a estos desafíos y oportunidades, las ONLs deben hacer frente a ambos mediante la utilización de los procesos de colaboración con empresas a través del aprovechamiento de las peculiaridades de los activos de las ONLs, como, por ejemplo, su "capital reputacional" (*reputational capital*, Salamon, 2005). En otras palabras, estas fuerzas propiciadoras de colaboraciones intersectoriales están llevando a una situación donde los límites sectoriales se difuminan, lo que va exigiendo la aparición de un mayor espíritu empresarial dentro del sector social. En concreto, esta situación ha azuzado a los empresarios sociales para buscar soluciones más eficaces, con un doble objeto: dar respuesta a los problemas sociales y buscar nuevas fuentes de financiación (Dees y otros, 2001; Monserat, 2006; Pin y otros, 2007).

El sector público ha sido uno de los proveedores más valiosos de recursos financieros para las ONLs. Sin embargo, debido a la reestructuración del Estado de Bienestar, se han venido dando fuertes recortes de servicios sociales, que comienzan en el modelo anglosajón, durante los primeros años

de la Administración Thatcher (García Campa, 2007), junto a los promovidos por el presidente Reagan en Estados Unidos (Salamon, 2002)²². Estos recortes se inspiran en la aplicación de políticas de corte monetarista, las cuales trajeron como consecuencia políticas de racionalización, privatización y contención del gasto social (Rodríguez Cabrero y Carrasco Carpio, 2003). Este hecho, histórico e inacabado, se manifiesta en tres fenómenos (Rodríguez Cabrero y Carrasco Carpio, 2003): la reestructuración del Estado del Bienestar, la remercantilización de las relaciones sociales y económicas, y la reconstitución de la sociedad civil. En este proceso lo público deja paso a lo privado mercantil, a lo privado social y a lo público social.

Por otra parte, existe un componente no controlable en las donaciones privadas, dado que las mismas se realizan puntualmente, por ejemplo ante un desastre natural, y pocas son las ONLs con una estructura necesaria para mantenerlas de forma corriente (Monserat, 2006). Además, este tipo de ingresos, parecen tocar techo en nuestro país con una tasa de participación en la cifra de ingresos por encima de la media del estudio de la universidad Johns Hopkins (Salamon y Anheier, 2001). A esto hay que sumar que en Estados Unidos se ha documentado una reducción la participación de las donaciones privadas en el total de ingresos del sector no lucrativo, en concreto y de manera más importante las donaciones corporativas (Porter y Kramer, 2002). La reducción de estas últimas podrían deberse a una preferencia del sector privado no lucrativo por las nuevas formas de colaboración con sociedades mercantiles, en búsqueda de ingresos más controlables y continuos (Pin y otros, 2007; Salamon, 2002).

²² Los recortes se cifraron en alrededor de un 25%, en términos reales, durante la Administración Reagan en Estados Unidos. El apoyo estatal que se dio a las ONLs (fuera de lo que formaba parte del *Medicare* y *Medicaid*), no volvió a ser equiparable al que tenía en el año 1980, sólo hasta entrada ya la década de los noventa (Salamon, 2002). A pesar de que estos recortes disminuyeron significativamente durante esta última década completa, lo ocurrido durante los diez años anteriores dejó una herida financiera persistente en aquel país. Esta herida se ha vuelto a abrir, en Estados Unidos, durante los primeros años del nuevo siglo, por una combinación de: reducciones de impuestos, recesión económica, y aumento de los gastos militares y antiterroristas; lo que está causando nuevos recortes en la salud, la educación, el bienestar social y la financiación y, por tanto, nuevas presiones sobre las finanzas de las ONLs (Salamon, 2005)

Al mismo tiempo, el dinero aportado al sector privado no lucrativo por parte del sector empresarial se ha ido desplazando hacia un enfoque que intenta favorecer una perspectiva, digamos, más comercial (Dees, 1998; Andreasen, 1996), abandonando el simple y tradicional acto de firma de cheques sin control sobre su destino.

Considerando la resistencia del sector a este tipo de colaboraciones intersectoriales, las ONLs han respondido con éxito a los incentivos para afrontar las mismas, mediante la adopción de un enfoque de mercado (Salamon, 2002). En otras palabras, las entidades del sector no lucrativo son cada vez más empresariales –al habituarse a trabajar con empresas, se van convirtiendo en organizaciones cada vez más profesionalizadas– con el objeto de crecer lo suficiente para atender a unas necesidades sociales que van en aumento, abandonando su tradicional dependencia de las viejas fuentes financieras. Es decir, esta conducta es la mejor forma de aprender métodos de administración de empresas y de integrar en la organización la adopción de estrategias de crecimiento (por ejemplo, mediante procesos de integración horizontal a través de colaboraciones con otras entidades del mismo sector donde operen).

Una vez que hemos analizado las fuerzas que han propiciado este tipo de colaboración desde el sector no lucrativo, pasaremos a analizar las fuerzas que se han dado dentro del sector mercantil. Porter y Kramer (2002) sostienen que, las organizaciones mercantiles pueden aumentar su ventaja competitiva a través de las colaboraciones intersectoriales. En una perspectiva de largo plazo, las organizaciones mercantiles adoptan un enfoque estratégico, en relación a las actividades filantrópicas que llevan a cabo, con el objeto de mejorar la calidad del entorno empresarial en los lugares donde llevan a cabo estas actividades (Porter y Kramer, 2002; Shore, 1999). Según Porter y Kramer, la filantropía puede ser a menudo una alternativa rentable, dado que permite a las compañías aprovechar mejor, no sólo sus propios recursos, sino también los esfuerzos realizados y la infraestructura de las ONLs (Porter y Kramer, 2002).

Con el fin de lograr este objetivo estratégico de competitividad, las empresas cambian sus relaciones con las ONLs buscando la generación de vínculos de

colaboración con ellas. Una de las causas de esta transformación es considerar que una profunda implicación en los problemas sociales no es una labor tanto de caridad como una fuente de I+D y una inversión típica de una empresa con enfoque estratégico (Kanter, 1999). Esto se puede observar, por ejemplo, en el hecho de que los recursos que se destinan a colaboraciones del tipo CRM o Marketing Con Causa (*Cause Related Marketing*) son una forma de colaboración estratégica entre ONLs y sociedades mercantiles, que no figuran dentro del presupuesto de las empresas dedicados a donaciones, sino dentro del propio presupuesto de marketing (Andreasen, 1996).

Como hemos visto, los incentivos para la colaboración intersectorial son tan importantes como inevitables. Ahora bien, esta colaboración, entre ambos sectores privados, requiere de un nuevo paradigma (Gronjberg y Salamon, 2002; Kanter, 1999; Light, 2002; Sagawa y Segal, 2000) o un nuevo enfoque de colaboración (Salamon, 1993, 2002), que aliente la participación activa entre ambos sectores en la resolución de los problemas sociales.

Este nuevo paradigma buscaría como objetivo un verdadero cambio, sostenible y aplicable a cualquier entorno, que consiguiese una auténtica transformación en los procesos de formación y educación de las personas, sus posibilidades de trabajo y el sentido de la convivencia (Kanter, 1999). Por lo tanto, esta nueva forma de entender la colaboración intersectorial debe ver este tipo de relaciones de una manera diferente a la tradicional. Andreasen (1996) resume las principales condiciones para el logro de este nuevo paradigma:

- Los objetivos y estrategia de las ONLs deben alinearse con los del resto de sectores.
- Cada colaborador debe tener competencias complementarias que no comparte con ningún otro colaborador.
- Los esfuerzos de la colaboración deben ser entendidos a largo plazo.

2.3.3.2 Características de la colaboración entre ambos sectores.

El concepto de colaboración intersectorial entre empresas y ONLs se está erigiendo sobre un nuevo concepto de intercambio. Así, estas relaciones de colaboración se diseñan para aprovechar el apalancamiento de la acción conjunta de todos los colaboradores, con el objeto de crear valor en ambas direcciones (Austin, 2003). De hecho, las ONLs están cambiando las relaciones de colaboración desde un concepto o “estado filantrópico” hacia una colaboración de carácter más estratégico, la cual se caracteriza por el ajuste estratégico entre los colaboradores y los beneficios mutuos conseguidos (Austin, 2003). Con el fin de obtener el mayor provecho de la colaboración intersectorial, las ONLs adoptan enfoques estratégicos provenientes del sector empresarial. Por otra parte, en el marco del nuevo paradigma de cambio, las empresas transfieren sus habilidades y capacidades distintivas más allá de la simple caridad (Beitia, Massa y Rey, 2007; Kanter, 1999).

En este nuevo paradigma de relación intersectorial, las ONLs hacen lo posible para colaborar en aras de conseguir un ajuste estratégico y objetivos comunes para ambos. En la dimensión práctica del asunto, tanto ONLs como sociedades mercantiles, deberían invertir sus recursos en objetivos comunes, procurando que esta inversión conjunta sea capaz de construir una implicación mutua (Kanter, 1994). Sobre la base de este nuevo enfoque, la característica principal es el cambio de la asimetría (expuesta en el gráfico 2.1) a la simetría en el intercambio (Austin, 2000), bajo el reconocimiento de que las organizaciones de cada uno de los sectores reconocen que sus necesidades pueden ser satisfechas por el otro (Sagawa y Segal, 2000).

Estos nuevos intercambios redundan en un beneficio mutuo para ambos sectores. Desde una posición pasiva que persigue el único interés por la subvención y la ayuda, las ONLs cambian sus relaciones con las empresas hacia unos intercambios de carácter más estratégico. Como ya hemos dicho, a través de la colaboración intersectorial, estas entidades pueden aprender o recibir formación de las empresas sobre aspectos tales como la capacidad de gestión empresarial y conocimiento, credibilidad y acceso al mercado o sobre otras capacidades que muchas ONLs no poseen actualmente (Beitia, Massa y

Rey, 2007; Dees y otros, 2001); pero además de estos recursos intangibles, las ONLs pueden obtener otros beneficios, de carácter tangible, tales como reducciones de costes, economías de escala y de alcance, sinergias y aumento de su volumen de ingresos, así como uso de instalaciones y tecnología (Austin, 2003; Dees y otros, 2001).

Más allá de convertirse en un simple receptor de caridad por parte de las empresas, las ONLs pueden proporcionar valores estratégicos a sus empresas colaboradoras, como, por ejemplo: transferencia de una imagen positiva (Andreason, 1996); mejor acceso a la comunidad social (Sagawa y Segal, 2000); enriquecimiento de estrategias, gestión de recursos humanos, fomento de la cultura de empresa; generación de negocio (Austin, 2003; Dees, 1998); y, obtención de un contraste externo de sus actividades, a modo de auditoría social (Beitia, Massa y Rey, 2007). Las colaboraciones intersectoriales, de esta forma, complementan los fines de la empresa y, finalmente, ayudan a mejorar sus resultados (Andreason, 1996). A corto plazo, la mayoría de ONLs proporcionan recursos intangibles que las organizaciones mercantiles no poseen, y que son susceptibles de mejorar su capacidad de organización. Sin embargo, a más largo plazo, estos valores intangibles se convierten en valores tangibles, como por ejemplo, el ahorro de costes (ver Kanter, 1994). Un ejemplo de esto lo encontramos en el programa *Pathways to Independence* de *Marriott*²³, dirigido a personas con problemas de inserción laboral, logró mejorar la productividad y reducir considerablemente la tasa de rotación con este tipo de empleados (la cual se redujo del 100% al 13%) (Capelli, 2001).

La experiencia sobre intercambios mutuos pone de relevancia la importancia de lograr un adecuado ajuste estratégico entre ambos tipos de entidades (Austin, 2003), dado que se considera que son complementarias, tanto en carencias como en posibilidades. Por ejemplo, las ONLs tienen experiencia en aspectos

²³ Marriott es una conocida firma hotelera que tiene este programa así denominado. El programa va dirigido a receptores de ayudas del estado con graves dificultades de inserción en el mercado laboral. El objeto es mejorar tanto sus facultades académicas y laborales como las personales, p.e. la autoestima. Se compone de un módulo con una duración de 6 semanas y un coste de 5.500\$. Esta cantidad se cofinancia con organismos locales de servicios sociales (Capelli, 2001)

como: la programación, el capital social²⁴ (redes en la comunidad social y el vecindario) y los conocimientos necesarios para crear un clima laboral favorable entre los trabajadores (Beitia, Massa y Rey, 2007). Por otro lado, las empresas poseen otros aspectos como: la dimensión (es decir, economías de escala), la capacidad de respuesta, el capital (o, quizá mejor dicho el acceso al capital), y la habilidad de gestión dirigida hacia la eficiencia (Ryan, 1999). A través de estas capacidades complementarias, ambas partes generan sinergias, ya que son capaces de lograr más conjuntamente que por separado (Austin, 2003).

La necesidad de ajuste estratégico también proviene de las diferencias inherentes entre ambos sectores, tanto en las características económicas como en su tratamiento fiscal (en cuanto a exenciones) y en la disponibilidad de recursos (por ejemplo, aportación de voluntarios) que crean el escenario apropiado para lograr un beneficio mutuo de los intercambios entre unos y otros (Weisbrod, 1998a). El ajuste estratégico puede considerarse como "relaciones interdependientes ineludibles"²⁵ (*inescapable interdependent relationships*; Austin, 2000), dado que tanto las diferencias sectoriales como la naturaleza de los problemas sociales, no pueden ser resueltas por un solo sector dado que las relaciones que se dan entre ambas entidades son inevitablemente complementarias. Cuando esta complementariedad se transforma en colaboración intersectorial, las organizaciones de ambos sectores se pueden beneficiar de lo que Huxham denomina "ventajas de la colaboración" (*collaborative advantage*; Huxham, 1996). Estas ventajas de la colaboración se logran cuando los objetivos de ambos colaboradores, o ajuste estratégico, se cumplen (Beitia, Massa y Rey, 2007). Las ventajas de la colaboración se centran en que los resultados y beneficios de ésta no se pueden lograr si no es por la propia colaboración. En algunos casos, se pueden alcanzar resultados y beneficios de mayor índole social, que no se podrían circunscribir a las organizaciones participantes (Huxham, 1996). En resumen,

²⁴ Nos referimos con este término a grupos de personas que se reúnen voluntariamente para satisfacer una necesidad colectiva (King, 2004).

²⁵ El concepto hace referencia a que ninguna entidad tiene todos los factores necesarios para resolver una necesidad social, identificada previamente, de manera eficaz (Austin, 2000).

mediante estas nuevas formas de interacción entre ONLs y sociedades mercantiles se puede mejorar, finalmente, el bienestar social en su conjunto.

Dees (1998) nos aporta un concepto importante para expresar las mejoras que pueden obtener las ONLs con estos procesos de colaboración; este concepto es doble resultado positivo (*double bottom line*). Esta expresión hace referencia a la obtención simultánea de la misión social de la ONL y sus resultados financieros a través de los procesos de colaboración intersectorial (Dees, 1998). En pocas palabras, el doble resultado positivo se refiere a la generación de capital social a través de la promoción de mejoras sociales para la comunidad. Con el fin de alcanzar este objetivo, muchas ONLs empiezan a adoptar métodos de gestión empresarial, mientras estas organizaciones asumen los valores propios del mercado y sus métodos, y sus responsables acaban por convertirse en emprendedores sociales (Dees y otros, 2001; Shore, 1999). A través del emprendimiento social, el objetivo último de la ONL debería ser la de hacer cambios sociales perdurables y sostenibles para satisfacer las demandas de servicios sociales o resolver problemas sociales diversos (como el hambre, la drogadicción, etc.). Los empresarios sociales, que presten atención a la consecución de este doble resultado positivo a través de la combinación de métodos de economía social y mercantil, son diferentes de los puramente comerciales, y la diferencia estriba en que los primeros inician y desarrollan una actividad con una misión social explícita en mente. Las características que diferencian a estos emprendedores sociales son: adopción de una misión para crear y mantener valor social; reconocimiento y persecución de nuevas oportunidades para servir a su misión; involucración en un proceso de innovación continua; actuación enérgica sin frenarse por la limitación de recursos disponibles en un momento; y posesión de un alto sentido de la rendición de cuentas hacia los *stakeholders* (Dees y otros, 2001).

La actuación de los empresarios sociales como agentes de cambio, mediante la creación de valores y la generación de innovaciones, ambos dentro del campo social, persiguen la búsqueda de nuevas oportunidades y la exploración de todas las opciones a la hora de explotar sus recursos. Estos enfoques empresariales son los que van a permitir a las ONLs formar nuevos procesos

de colaboración con las entidades mercantiles (Dees y otros, 2001; Eikenberry y Kluver, 2004).

Mientras se ocupen de estas labores de empresariado social, las ONLs deben tener cuidado de no apartarse de sus propósitos esenciales y centrarse exclusivamente en la mera obtención de recursos financieros. En otras palabras, la generación de ingresos a través de los procesos de colaboración intersectorial o actividades comerciales que impliquen ingresos (como el cobro por servicio), no debe hacerles desistir de iniciativas puramente filantrópicas (Dees, 1998). La mejor forma de organización, centrada en la consecución del deseable doble resultado positivo del que estamos hablando, es un híbrido localizado entre la pura filantropía empresarial y la actividad comercial pura (Dees y otros, 2001). Esta forma híbrida es también un producto del enfoque de la economía continua (Dees, 1998; Dees y otros, 2001; Young y Salamon, 2002), el cual se denomina empresa social.

Como forma híbrida o difusa, la empresa social no se identifica por una forma particular de organización exclusivamente (es decir, ni con una ONL ni con una empresa mercantil), sino por la intención o el propósito que busque este tipo de organización, que no es otra cosa que su misión social. En otras palabras, la empresa social es una organización que persigue objetivos sociales o públicos, independientemente de su identidad sectorial (Young y Salamon, 2002).

Salinas y Rubio (2001) establecen una serie de criterios, económicos y sociales, que definen a la empresa social. Los criterios económicos serían: producción y distribución de bienes y servicios (tiene que haber contacto con el mercado permanente), autonomía de gestión, riesgo económico (mínima diversificación en las áreas producción y distribución), fuerza de trabajo remunerada, y carácter innovador del servicio. Por otra parte, los criterios sociales serían: iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos auto-organizada; relación directa con el territorio; el poder de decisión se basa en la participación de las personas y no en el capital; participación democrática; y, limitación en la distribución de beneficios. Como se puede observar, los criterios sociales dispondrían a esta empresa social dentro de la órbita del enfoque de Tercer Sector manejado por la Economía Social, analizado en el punto 2.1.

Dees (1998, 2001) presenta tres características de la empresa social, que van de la mano del concepto de doble resultado positivo que venimos analizando: la forma híbrida de la organización viene marcada por su misión social y la orientación al mercado; el objetivo a lograr, de forma conjunta, es doble: los valores sociales y los beneficios económicos; y, por último, los motivos que promueven la formación de este tipo de organización es la combinación de motivos comerciales y filantrópicos.

Con el fin de lograr el doble resultado positivo, las ONLs necesitan una reestructuración estratégica que las prepare para afrontar procesos de colaboración empresarial intersectorial. La reestructuración estratégica debe integrar sabiamente "los impulsos sociales"²⁶ con los "mejores aspectos de la práctica comercial" (Dees, 1998). De este modo, la colaboración intersectorial puede convertir en exitosa esta forma híbrida. Shore (1999) sugiere algunos consejos para las ONLs de cara a lograr el doble resultado positivo a través de enfoques empresariales. En primer lugar, las ONLs deberían facilitar las colaboraciones con empresas con el fin de crear los medios necesarios para poder llevar a cabo una redistribución de la riqueza social efectiva; y en segundo lugar, las ONLs deben cultivar una nueva cultura de la donación, mediante una donación tanto de aptitudes como de dinero, a diferencia de la simple firma de cheques tradicional (Shore, 1999).

Para terminar con este punto, dedicado a las características de los procesos de colaboración entre sociedades no lucrativas y mercantiles, nos gustaría analizar las ventajas de la estrategia de este tipo de procesos. Como ya ha quedado dicho, las ONLs pueden obtener muchos beneficios de este tipo de estrategia, a través de un compromiso compartido dirigido a la consecución un mismo fin social, mediante cuyo logro las organizaciones de ambos sectores pueden conseguir beneficios mutuamente (Austin, 2003; Dees y otros, 2001). Concretamente, la colaboración intersectorial puede dar lugar a: nuevos recursos financieros, bienes o servicios, contactos con otras empresas, tecnología y experiencia (ver Acín, 2003), nuevas perspectivas y, por último, un

²⁶ Algo que no pudiéndose desvincular de una transacción del mercado, tampoco puede considerarse una donación (Dees, 1998)

mayor prestigio de marca (Austin, 2000b); pero ahondando más en el tiempo, a medio y largo plazo se pueden conseguir las siguientes ventajas (Dees y otros, 2001): mejoras en la eficiencia y en la autosuficiencia de las organizaciones, así como cierta provisión de fuentes de financiación continuas (Monserat, 2006; Pin y otros, 2007). Por último, cuando las ONLs asumen ciertos riesgos en su actividad, las colaboraciones con empresas mercantiles pueden permitir que las primeras puedan acceder a ciertas habilidades de gestión que se sitúan más allá de sus capacidades. Estas habilidades, en relación a la administración y dirección de sus actividades en ambientes de riesgo o incertidumbre, son más habituales para las sociedades mercantiles, las cuales están más acostumbradas a lidiar en estos ambientes que las organizaciones sin ánimo de lucro (Dees y otros, 2001).

En resumen, el éxito documentado de numerosas colaboraciones intersectoriales ha mostrado que, trabajando conjuntamente ambos sectores, se pueden producir ventajas mutuas y obtener resultados positivos frente a ciertos problemas y necesidades sociales.

2.3.4 RELACIONES INTRASECTORIALES (ONLs–ONLs)

La teoría y la práctica sugieren que las ONLs son únicas y diferenciadas de las entidades puramente públicas o privadas. Esta consideración de papel único, obtenida a partir de la consideración de la literatura revisada, sugiere que la aplicación de las teorías actuales sobre la formación de colaboraciones puede resultar complicada, por diversas razones, que a continuación intentamos explicar.

La literatura actual sobre formación de alianzas tiende a unir a entidades públicas y ONLs en su análisis, con poca consideración de las diferencias esenciales entre unas y otras. Igualmente, tenemos que considerar que el papel de las ONLs ha cambiado sustancialmente durante las últimas tres décadas, y que gran parte de los cambios se han producido en cómo funcionan y se gestionan estas entidades. Esto sugiere que las teorías enunciadas deben

ser examinadas y revisadas para mejorar la descripción que realizan de la realidad actual.

Si dividimos en bloques las teorías que intentan explicar el auge del tercer sector, tendríamos de una parte aquellas que se centran en los fallos del mercado, que son las que inciden en que las ONLs desarrollan funciones económicas especializadas que vienen a compensar los fallos de mercado en cuanto a provisión de bienes y servicios necesarios (Hansmann 1987; Weisbrod, 1988).

Dentro de las teorías del lado de la demanda, hemos de tener en cuenta dos aportaciones principales: aquellas que inciden en los fallos del sector público y aquellas que se centran en los fallos de contrato. Las primeras, explican el crecimiento y la función de las ONLs sobre la base de las limitaciones inherentes que poseen los gobiernos democráticos para proveer de todos los bienes y servicios dedicados a la satisfacción de necesidades sociales; en este contexto, las ONLs tendrían una función flexibilizadora de la labor del sector público, intentando llegar donde éste no lo hace (Salamon 2002). Igualmente, las entidades no lucrativas tendrían fallos para realizar por sí solas la provisión de tanto servicio tan heterogéneo. Entre estos fallos podríamos destacar: la insuficiencia de recursos, la falta de profesionalidad o la visión particular sobre determinado colectivo en el que concentra su actividad (teoría del fallo el voluntarismo, voluntary failure, Salamon, 2002).

Por otro lado, aquellas que se centran, desde el lado de la demanda, en los fallos de contrato inciden en el problema de la racionalidad limitada de los agentes, la cual se hace particularmente visible en el caso de los servicios, dado que éstos son a menudo complejos y su calidad es igualmente difícil de juzgar. Esta situación se hace particularmente visible cuando el consumidor no tiene el grado de competencia necesaria para realizar tal evaluación, o en el caso de aquellos servicios que son a menudo adquiridos por alguien distinto de quien lo consume (Young 2001). El diseño de las ONLs es especialmente adecuado para atender la demanda de este tipo de servicios debido al mayor grado de confianza que despiertan en los agentes.

Como se puede deducir de la lectura, las teorías analizadas, explican la aparición de las ONLs por el fracaso bien del sector público o bien del mercado, lo que sugiere que estas entidades funcionan con una lógica e incentivos diferentes.

Las explicaciones desde el lado de la oferta justifican precisamente este razonamiento. Explican el crecimiento de las ONLs como producto de la cultura, normas, valores e historia imperantes en cada sociedad. Este conjunto de fuerzas operan fuera del contexto de mercado y no dependen de la demanda ni de los deseos de obtener beneficios materiales. Figurativamente hablando, decimos que esta forma de actuar refleja la “buena voluntad” de individuos e instituciones para ocuparse ellos mismos mediante sus propios recursos de este tipo de servicios, esto es, para “ofrecer” hechos y recursos caritativos. Por esta razón, la lógica de mercado, que ha dominado la teoría acerca de la construcción de alianzas, podría ser inapropiada para comprender la formación de las mismas entre las ONLs, por lo que deberíamos buscar en la lógica de la actuación de estas entidades, otro tipo de razones: religiosos (Printz, 1997), la dotación de capital social (Smith y Lipsky, 2001) o la disponibilidad de ciertos recursos exclusivos de las ONLs, tales como son el trabajo voluntario, la obtención de donaciones o el mejor tratamiento fiscal (Aldrich y Pfeffer, 1976, Pfeffer y Salancik, 1978)

El único lugar posible para las ONLs es aquél que se sitúa entre las sociedades mercantiles y las públicas (Evers, 1993), por lo que nos parece que las razones que tienen para formar alianzas puede ser más compleja y sutil que en el caso de las entidades de los otros dos sectores.

Entre las razones principales que se han esgrimido, para justificar las colaboraciones entre el sector público y el no lucrativo, destaca la imposibilidad de satisfacer la creciente necesidad de servicios sociales cada vez más heterogéneos y complejos; así como la necesidad de obtener un flujo de recursos financieros continuado y más diversificado para el caso de la motivación de cara a colaborar entre los sectores privados lucrativo y no lucrativo.

Ahora bien, ¿cuál es la motivación para llevar a cabo colaboraciones intrasectoriales entre ONLs? La respuesta a esta cuestión ni es sencilla ni está bien estudiada, relativamente, en comparación con los otros dos casos expuestos. En principio los ejemplos de colaboración intrasectorial más activa se han dado en aquellas sociedades con un sistema descentralizado de redes, que ha surgido como respuesta a la ausencia de un proveedor del servicio alternativo y a la falta de desarrollo de un sistema de servicio. En este entorno, típico de países con menor nivel de desarrollo, donde el peso del sector público es escaso y no existe alternativa para la provisión del servicio público, se suelen desarrollar modelos de red, en el cual una ONL juega el rol de intermediario mediante una asociación horizontal –en lugar de proveer ella misma sus propios servicios sociales– junto a otras organizaciones con el objeto de desarrollar programas específicos (Martell, Cadena y Moon, 2005).

Otro tipo de colaboración intrasectorial, se encuentra motivada, típica de países más desarrollados, por la necesidad de buscar un interlocutor más poderoso con el objeto de negociar y obtener fondos frente a la administración. Este sistema de colaboración sí que se ha visto fomentado por el desarrollo de la legislación sobre asociacionismo en nuestro país durante los últimos años (Casado, 2006), y ha traído como consecuencia un tipo de colaboración muy estructurada y formalizada, la cual toma la forma de asociaciones de orden superior donde se incorporan las entidades que reúnen la atención sobre determinado colectivo o servicio social.

La última razón para la colaboración intrasectorial que podemos encontrar, es la presión ejercida por parte de los proveedores de fondos. En un trabajo de investigación realizado por la fundación Amherst H. Wilder, realizado por Mattessich y Monsey (1992), los investigadores comentan que las colaboraciones entre ONLs se han convertido en una tema controvertido, dado que en Estados Unidos, existen iniciativas provenientes del sector público que están obligando a muchas entidades a la búsqueda de socios y/o colaboradores. La razón se puede encontrar en el estancamiento sufrido por las formas tradicionales de financiación lo que ha conducido a muchas de estas entidades a buscar una mayor eficiencia a través de la ejecución común de

tareas o el desarrollo de servicios similares junto a otras organizaciones del mismo tipo. Estas colaboraciones tendrían la enorme ventaja de ahorrar costes en ciertas áreas como la planificación, la investigación y otras tareas que puedan realizarse mediante esfuerzos conjuntos; mediante el reparto de este tipo de gastos se reducirían la duplicidad de los mismos y los esfuerzos dedicados.

2.4 EL CONTINUO DE COLABORACIÓN

En este punto analizaremos las diferentes formas de colaboración entre las que puede elegir una ONL. Este abanico, formado por un continuo de posibilidades, va de las alternativas más informales, establecidas en base a redes de colaboración sin procesos ni documentación formalmente escrita, hasta formas de integración corporativa, pasando por modos de colaboración formal, en un punto intermedio.

Estas posibilidades hacen referencia a formas de colaboración tanto de carácter intersectorial, entre ONLs y empresas, como de carácter intrasectorial, entre ONLs; no estudiamos aquí, por tanto, las colaboraciones establecidas entre ONLs y el sector público, que ya hemos enunciado, de manera somera al no constituir la atención principal de este estudio, en el punto 2.3.2.

2.4.1 DEFINICIÓN DE COLABORACIÓN

Cuando se trata de averiguar el significado del término “colaboración” nos encontramos con cierta ambigüedad semántica, dado que la definición de relación interorganizacional varía según la perspectiva de diferentes autores. Nosotros consideraremos la definición de Hilmelman (1996, pag. 22), por entender que es la más completa, cuando lo define “como un proceso mediante

el cual las organizaciones intercambian información y actividades, comparten recursos y refuerzan sus capacidades en beneficio mutuo y con el propósito de que ambos compartan riesgos, responsabilidades y resultados”.

En general, nos referiremos al término colaboración aclarando cuatro aspectos, que dependiendo del autor, pueden quedar delimitados de manera borrosa:

- La utilizaremos en un sentido propositivo (Schrage, 1995; Agranoff y McGuire, 2003) en oposición al sentido más negativo, o reactivo, que suele darse en otros casos, bajo el término de relaciones interinstitucionales, el cual es visto, en mayor medida, bajo una acepción de conflicto (Huxham, 1996).
- Va más allá del simple hecho del intercambio de información (es decir, meros contactos interpersonales), por lo que lo entendemos más que la colaboración implica el hecho de compartir, de manera conjunta, recursos y obligaciones (Snaveley y Tracy, 2000).
- Tiene poder para crear oportunidades, percibidas por los colaboradores, las cuales redundan en creación de valor para las organizaciones participantes (Jarillo, 1988). Esta creación de valor proviene de los intercambios y el ajuste mutuo entre los participantes (Powell, 1998).

No se ajusta a una sola forma, sino que se entiende como un rango continuo desde formas más informales a más formalizadas (O'Looney, 1994; Rogers y Whetten, 1982).

Teniendo en cuenta esta complejidad, resulta útil proponer un marco conceptual para el término colaboración que capture la diversidad y diferente intensidad de este tipo de relaciones, en lugar de atenernos a una sola definición. Por otra parte, el continuo de colaboración es sugerido por muchos investigadores (Arsenault, 1998; Austin, 2000; La Piana, 2001; Kanter, 1994). La tabla 2.1 da muestra de la complejidad y amplitud del concepto de colaboración a partir de la literatura existente (Gray, 1989; Austin, 2003, La Piana, 2001 y La Piana y otros, 2003).

La mayoría de los autores entienden colaboración como colaboración estratégica (Arsenault, 1998; Kanter, 1994; Kearns, 2000; La Piana, 2001 y La Piana y otros, 2003), aunque aquí hemos incluido la colaboración táctica, por su potencial de desarrollo en un futuro próximo (Huxham, 1996; Murray 1999).

2.4.2 TIPOS DE COLABORACIÓN

La colaboración es diferente también según el grado de intensidad que presenta la interacción. La forma más débil de relación, de carácter informal, vendría dada por los intercambios ocasionales de información y/o contactos ocasionales de otro tipo, como sería el *intercambio de información y asesoramiento*, dentro de la definición de colaboración. Pese a su debilidad e informalidad, esta relación resulta importante, ya que favorece procesos de intercambio de valores, fomento de la confianza mutua o cuestiones similares de carácter intangible, debido a que con el tiempo, en muchas ocasiones, se acaban fusionando las relaciones de tipo personal y profesional entre los colaboradores (Williams, 2002), de tal forma, que pueden desembocar en prácticas más intensas, o formalizadas, de colaboración en el futuro, o en una forma alternativa de generar capital humano (Mandell, 1999). Por último, pese a su debilidad, el *intercambio ocasional de información* resulta de una importancia estratégica en muchas relaciones entre organizaciones cuando lo contemplamos a largo plazo (Seibert, Kraimer, y Liden, 2001).

La colaboración táctica implica una relación menos intensa entre las organizaciones, reduciéndose tan solo a intercambios de información o trabajo sobre algún asunto concreto. En estas relaciones, no es necesario el intercambio de recursos tangibles o intangibles entre los *partners* o colaboradores. Estas relaciones pueden constituirse de forma pasiva (es decir, compartir trabajo sobre un asunto concreto) o lanzando cierta cuestión u oferta sobre algo sin ningún compromiso por parte del *partner* (es decir, intercambios de información). Dado que estas formas de relación no demandan mucho esfuerzo por parte de los colaboradores, cada uno mantiene su plena autonomía. Por otra parte, tampoco exige una especial organización ni necesita

acometer mayores esfuerzos para iniciar y/o mantener la relación, por lo que se pueden considerar relativamente poco intensas y de carácter temporal (aunque no necesariamente sea siempre así).

Por otra parte, la colaboración estratégica implica una relación, entre moderada e intensa, de los colaboradores. Las relaciones más intensas exigen un intercambio mutuo de recursos intangibles y/o tangibles. Ejemplos de este tipo de colaboración estratégica son: *joint ventures*, *planificación conjunta (joint planning)*, *intercambio de recursos físicos y de personal*, o el *Marketing Con Causa* (CRM o *Cause-Related Mmarketing*) entre ONLs y empresas mercantiles. Con el fin de obtener el máximo beneficio de estas relaciones, a veces los *partners* establecen acuerdos para regular su participación en la toma de decisiones sobre el objetivo común que motiva la relación; por eso, estas colaboraciones pueden calificarse de relaciones interdependientes.

Por último, existe una forma de relaciones interinstitucionales más intensa, que implicaría la reestructuración estratégica (es decir, se trataría de *procesos de integración*, como fusiones o relaciones matriz/filial) que resultan, a nuestro juicio, diferentes de la colaboración, dado que se trata de un cambio total en la función de control de una o varias de las organizaciones asociadas (La Piana, 2001). La reestructuración estratégica, en particular la *fusión*, es una parte importante del continuo de colaboración, ya que puede reducir la incorrecta asignación de recursos al evitar el solapamiento de servicios y programas dentro una misma zona geográfica (La Piana, 1998, 2001).

En definitiva, vamos a considerar los vínculos débiles e informales como forma de colaboración debido a su valor estratégico. Por esta razón nuestro estudio incluye *el intercambio ocasional de información* dentro del continuo. A continuación exponemos la tabla 2.8, donde figuran las diferentes formas de colaboración que consideraremos en nuestro estudio.

Tabla 2.8 Continuo de colaboración: definición de colaboración en el presente estudio

Intercambio ocasional de información	Colaboración táctica		Colaboración estratégica			Integración corporativa	
Afiliación informal			Afiliación formal				
Intercambio de información y asesoramiento	Trabajos relevantes compartidos	Reuniones regulares	Intercambio de recursos físicos y de personal	Contratos formales	Alianzas estratégicas	Matriz/Filial	Fusiones
<div><div>DÉBIL</div><div>Intensidad de esfuerzos en la colaboración</div><div>FUERTE</div></div>							

Fuente: Elaboración propia, a partir de La Piana (2001) y La Piana y otros (2003).

Por lo tanto nos quedan cuatro tipos de relaciones de colaboración que son: el intercambio ocasional de información, la colaboración táctica, la colaboración estratégica y la integración corporativa. Como ya hemos señalado, están ordenadas en función de la intensidad en el esfuerzo que exige la colaboración.

- a) *Los intercambios ocasionales de información* se consideran relaciones informales que subsisten sin una misión definida, estructura, o esfuerzo de planificación (Winner y Ray, 1994), pudiendo tener una duración de corto o largo plazo. Se incluirían en este caso también la asesoría mutua y algunos casos de compras conjuntas. No existe ningún tipo de comité que regule la colaboración, y el proceso de toma de decisiones permanece intacto dentro de cada organización. Existen ejemplos de este tipo de relación en colaboraciones inter e intrasectoriales, y tienen un moderado poder a la hora de crear valor para los participantes (es decir, tienen más valor por la capacidad de desarrollo futuro que como presente).
- b) *La colaboración táctica (trabajos relevantes compartidos y reuniones regulares)* – también se dan en colaboraciones de tipo intra e intersectorial y suelen tener una excesiva duración, sino evolucionan hacia estadios superiores del continuo. Se diferencia del *intercambio ocasional de información* en que las organizaciones que participan en este tipo de *colaboración táctica* comparten información únicamente sobre el tema que provoca la colaboración (Winner y Ray, 1994), mientras que las

organizaciones que se relacionan mediante *el intercambio ocasional de información*, lo hacen sobre temas más generales.

Hay tres rasgos distintivos de la colaboración estratégica respecto a la colaboración táctica, los cuales son:

- Afiliación informal²⁷ – en una *colaboración táctica*, por lo general, las organizaciones participantes no diseñan documentos oficiales para mantener la relación, sino, sobre todo, en la confianza entre las organizaciones²⁸.
- Autonomía total – en el proceso de toma de decisión y administración en general. Esto es, las organizaciones relacionadas mediante una *colaboración táctica* mantienen su independencia y autonomía sobre sus propios procesos, administración y estrategia.
- Valor estratégico limitado – en términos de la definición de objetivos conjuntos y/o valores compartidos, el poder de creación de valor de esta forma de colaboración quedaría calificada en un rango de bajo a moderado, ya que las organizaciones permanecen independientes respecto al desempeño de sus respectivas misiones.

Las relaciones de *colaboración táctica* se subdividen en relaciones de *trabajos relevantes compartidos* y *reuniones periódicas*. Los *trabajos relevantes compartidos* tampoco se regulan, generalmente, a través de documentación y procesos formales entre las entidades participantes. Sin embargo, estos trabajos resultan de suma importancia para una correcta prestación de servicios, dado que el *trabajo relevante compartido* es un conducto abierto en todo momento para que este tipo de organizaciones puedan pedir ayuda a otro *partner* o colaborador cuando se le presente alguna situación, o demanda de algún usuario, cuya dificultad se plantea que va más allá del ámbito de capacidad de la organización en cuestión.

²⁷ Sin embargo, la reunión frecuente no es necesariamente un mecanismo informal.

²⁸ La confianza en las relaciones de larga duración se basa en la "fe, en la integridad moral o el buen hacer del resto" (Ring y Van de Ven, 1994). La confianza es diferente de la mera relación interpersonal, dado que ésta se basa en el respeto por la profesionalidad, la cual se basa, a su vez y en buena medida, en la excelencia del funcionamiento pasado.

- c) Las relaciones de *colaboración estratégica* – se subdividen en: *intercambio de recursos físicos y de personal, contratos formales de servicios y alianzas estratégicas (programación conjunta o joint programming, y joint venture)*. El *intercambio de recursos físicos y de personal* se produce cuando las organizaciones comparten su personal y/o recursos físicos, como por ejemplo, las instalaciones. En cuanto al *contrato formal de servicio*, nos venimos a referir a un contrato con otra organización(es) para actuar de manera conjunta y coordinada en una actividad o prestación de servicios. Las *alianzas estratégicas* incluyen la participación conjunta en actividades tales como la *programación conjunta y joint ventures*. Todas las colaboraciones apuntadas son tanto inter como intrasectoriales, con una duración que implica al medio y largo plazo; en el caso de las *alianzas estratégicas*, se incluyen las actividades del *Marketing Con Causa*²⁹, las cuales tienen carácter intersectorial.

Las características que diferencian a la *colaboración estratégica* son:

- Afiliación formal – las relaciones entre los colaboradores están basadas en documentos y procesos formales escritos.
- Interdependencia – sobre la base de estos acuerdos escritos, las organizaciones comparten el proceso de toma de decisión con el objeto de conseguir objetivos compartidos.
- Creación de valor estratégico – a través de estas relaciones de colaboración, existe la posibilidad de crear objetivos y valores compartidos de más alto nivel que en el resto de colaboraciones contempladas.

- d) Integración corporativa – como las relaciones de dependencia entre *matriz y filial*, y los procesos de *fusión*. En este caso se produce una integración total

²⁹ Andreasen (1996) distingue tres actividades de este tipo: las *promociones basadas la compra (transaction-based promotions)*, que son los casos en que una cantidad o porcentaje del ingreso de un producto de una empresa mercantil va a parar a cierta ONL; las *promociones conjuntas (joint promotions)*, o esfuerzos combinados de una empresa mercantil y ONL para la promoción de una causa justa de manera conjunta, mediante un producto, material promocional y/o publicidad; por último, la *concesión de licencias (licensing)*, por el que la ONL cede a una empresa usual la utilización de su imagen, logo y/o marca.

de las misiones que actuaban por separado y una disolución de una o más de las organizaciones participantes. Son de carácter mayoritariamente intrasectorial y su duración tiene vocación de permanencia en el tiempo. La capacidad de generación de valor conjunto es la más alta de las analizadas.

Por último, el continuo de colaboración expuesto permite un sistema de relaciones dinámicas, ya que las organizaciones pueden mantener múltiples relaciones de diferentes tipos con distintas organizaciones a un mismo tiempo. Son las organizaciones quienes deben decidir, estratégicamente, entre un gran número de combinaciones posible de relaciones, sobre la base de sus propias necesidades y capacidades.

En resumen, en este capítulo hemos analizado la compleja y rápida evolución del entorno, la cual ha requerido que las ONLs colaboren entre ellas, así como con otras empresas mercantiles o/y organismos públicos. La economía continua no resulta familiar aún dentro del campo de los investigadores y profesionales, pero la colaboración intersectorial, en este escenario dibujado, va a permitir a las ONLs mejorar su eficiencia a través del ajuste estratégico, con las organizaciones de los otros dos sectores, y su activa participación en el mercado. En este estudio se propone como instrumento de análisis el continuo de colaboración, que combina teorías de organización y dirección estratégica, como marco para analizar el fenómeno de la colaboración.

CAPÍTULO 3

COLABORACIÓN: ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 EL MÉTODO DEL ANÁLISIS DE REDES

3.1.1 INTERPRETACIÓN DE DATOS ESTRUCTURALES³⁰

El método más apropiado para explorar los patrones de colaboración que se establecen entre las principales ONGs de nuestro país es, sin duda, el método de análisis de redes. A través de este instrumento se puede descubrir qué organizaciones hacen un uso intensivo de este tipo de procesos de colaboración y qué otras permanecen más aisladas del resto. En este estudio aplicaremos, inicialmente, un modelo tradicional de análisis de redes a partir de la elaboración de una *sociomatriz* –la cual recoge las relaciones existentes entre las distintas entidades que conforman la red–, y su representación gráfica o *sociograma*.

La razón principal, de esto que acabamos de manifestar, es que vivimos en un mundo donde la información no es ni mucho menos escasa. Esta circunstancia ha generado un considerable desarrollo de los procesos de comunicación e intercambio de la misma. Dentro de las Ciencias Sociales, sobre todo desde la Sociología, se ha prestado una atención creciente a esta circunstancia, tanto desde una aproximación al hecho cualitativa –basado en la observación principalmente–, como cuantitativa –mediante el análisis estadístico de la información proporcionada por un cuestionario– (Wasserman y Faust, 1994; Grannovetter, 1973). Desde ahí la aplicación a otros campos y ciencias ha sido bien diversa, desde la neurología, la biología o la informática a la administración pública, pasando por el tema que nos ocupa, dentro del campo de la teoría de la organización.

³⁰ Para ver el nombre completo de las ONGs a las que nos referimos con abreviatura en este trabajo, ver anexo III.

Si tenemos que destacar un instrumento sobre el resto dentro de este campo de investigación, sin duda tenemos que citar el sociograma (Gronlund y Holmlund, 1985). Estos modelos gráficos, grafos, han permitido sintetizar un conjunto de intercambios de información y comunicación complejos con gran capacidad visual, ilustrando a cada agente como un nodo o átomo – representado generalmente por un círculo– y la relación de transferencia por una flecha (unidireccional o bidireccional, dependiendo del sentido de la información o comunicación) denominada enlace o tele (Arruga, 1983). A su representación completa la denominamos “red social” (Albretch y Adelman, 1987). Una vez tenemos dibujada esta red, es este ente el que toma el protagonismo de estudio, intentando determinar su estructura y propiedades más importantes, como principal objetivo.

Este sociograma, si bien resulta útil para explorar de forma general las características principales de una red, presenta ciertos problemas cuando de lo que se trata es de entender la existencia de posibles diferencias estructurales, de carácter sistemático, entre las distintas redes que se dibujan en ella. Esta circunstancia se presenta sobre todo cuando del análisis de la red y de los patrones de colaboración establecidos, entre las ONGs pertenecientes a la muestra, no se extrae ningún hecho particularmente distintivo, a primera vista, dado que los mismos son demasiado complejos y/o, a veces, de aspecto excesivamente similar.

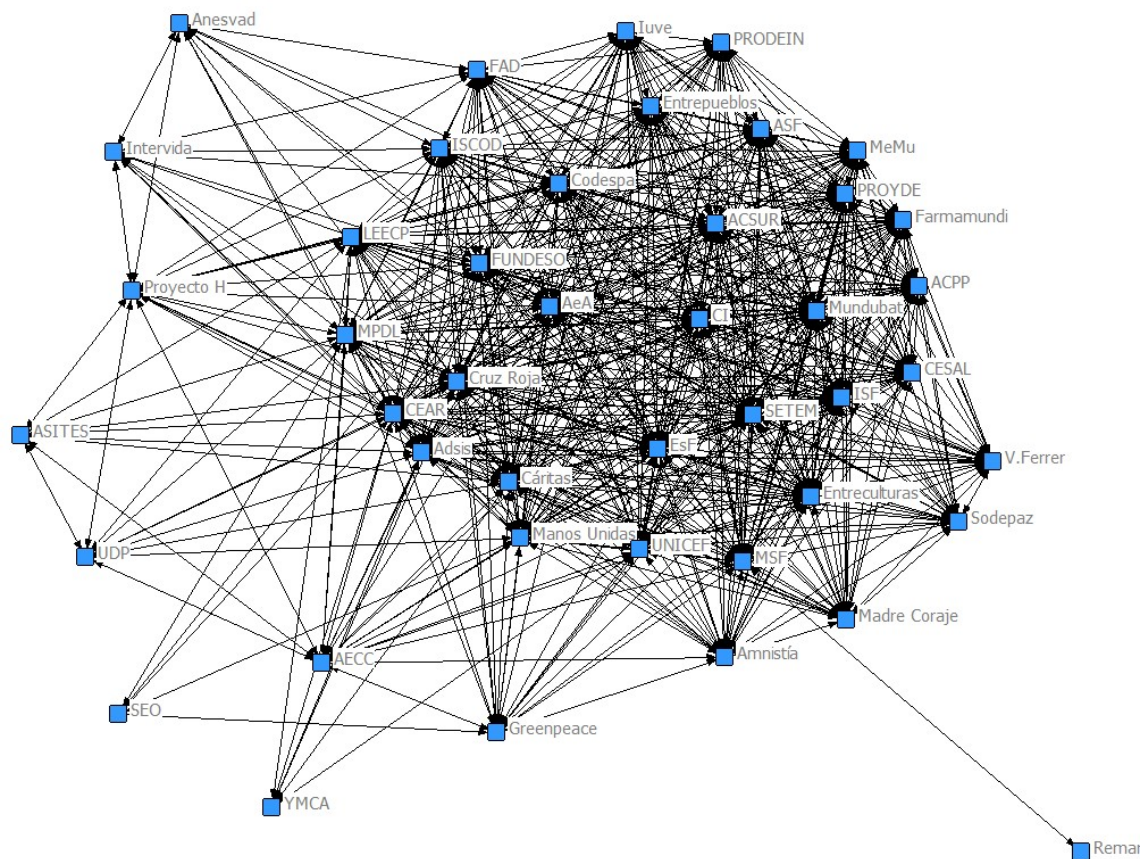


Figura 3.1 Red social de la muestra

El gráfico 3.1 muestra la red social formada por las organizaciones analizadas. Cada nodo representa una ONG y los enlaces entre ellos son relaciones o intercambios mutuos de comunicación e información. En un simple vistazo observamos ciertos aspectos que pueden llamarnos la atención: todos los nodos están más o menos conectados, pero buena parte de las organizaciones ocupan lugares periféricos en la red, mientras otras se instalan en los lugares centrales del sociograma. Se observa que los lugares centrales de la red están ocupados por ONGs de desarrollo estricto (que son la mayor parte de las ONGs de mayor dimensión en nuestro país y por lo tanto de nuestra red también), mientras que los lugares periféricos son ocupados por tres grupos de ONGs:

- a) ONGs que no dedican la mayor parte de sus esfuerzos a la cooperación y el desarrollo (AECC, ASITES, Proyecto H, etc.). El hecho de que estas organizaciones ocupen lugares periféricos dentro de esta red no quiere decir que no sean activas en colaboración en otras redes más vinculadas con su misión o propósito principal.

- b) ONGs de desarrollo que no apuestan por la colaboración con otras por diversos motivos: falta de implantación, recelos, etc. Como sería el caso de Remar, por citar una.
- c) ONGs de desarrollo aisladas porque han tenido problemas legales con los criterios de asignación presupuestaria que ha seguido su directiva. Como es el caso conocido de Anesvad e Intervida.

Respecto a la forma de abordar el análisis de la red, plantearemos un análisis global de la misma a partir del estudio de ciertos indicadores. Uno de los aspectos más importantes del análisis es la *conectividad*. Como podemos observar en el gráfico, existen grupos con nodos entre los cuales se establecen un gran número de conexiones, mientras otros permanecen más aislados. Lógicamente, es difícil encontrar en el mundo real una *red totalmente saturada* –es decir, una red donde se establezcan todas las relaciones posibles entre los agentes– por lo que se tienden a formar en todas las redes lo que se denominan *agujeros estructurales* (Burt, 1992), que son suministradores principales de información a la hora de caracterizar la estructura de relaciones que se plantean en la red.

Ahora bien, la mera conectividad, siendo importante, puede llevarnos por sí sola a peligrosos equívocos. Por ejemplo, podemos entender que aquellos agentes o nodos, que establezcan un mayor número de conexiones a su alrededor sean los que más influencia tienen en los intercambios de información, pero también podemos entender que pueden ser los más influenciados por el resto al recibir una mayor cantidad de información por parte de un mayor número de agentes.

Para llevar a cabo una caracterización adecuada de la red estudiada e indagar, a su vez, en las posibles subredes que cohabitan en ella, hemos elegido la metodología llevada a cabo por Casanueva y Galán (2002), en base al modelo de estrategia colectiva seguido inicialmente por Astley y Fombrun (1983), perteneciente la línea marcada por el enfoque de la ecología humana (Hawley, 1950). Esta metodología parte de la consideración de que las redes no son bloques de análisis homogéneos, al contrario, se componen de subredes, las

cuales habitan en su interior con lógicas de funcionamiento propias (Lipparini y Boari, 1999; citado en Casanueva y Galán, 2002).

La propuesta clasifica las redes en función de dos criterios (Astley y Fombrun, 1983). El primero, según su forma, distingue entre relaciones *directas* e *indirectas* (estas últimas, a través del concurso de uno o varios intermediarios y las primeras sin necesidad de esta figura). El segundo, según el número de sectores, las califica como *simbióticas* (correspondencias establecidas entre organizaciones pertenecientes a diversos sectores) y *comensalistas* (correspondencias establecidas entre organizaciones pertenecientes al mismo sector). Enlazando ambos criterios, nos quedarían cuatro tipos de redes distintas (Casanueva y Galán, 2002) según exponemos en la tabla 3.1.:

Tabla 3.1 Tipología de redes sociales

		Tipo de relación entre empresas	
		Sectorial	Intersectorial
Vínculo o relación	Directa o fuerte	CONFEDERADA	CONJUGADA
	Indirecta o débil	AGLOMERADA	ORGÁNICA

Fuente: Casanueva y Galán (2002)

- Redes o subredes aglomeradas** – está compuesta por organizaciones pertenecientes al mismo sector con relaciones de tipo indirecto (por ello suelen recurrir a algún tipo de asociación o coordinadora, como es el caso de la CONGDE³¹, por poner un ejemplo de nuestro estudio solamente).
- Redes confederadas** – entidades concernientes al mismo sector que establecen entre ellas relaciones de carácter directo (una alianza estratégica entre dos o más entidades, como es el caso de Pobreza 0, por ejemplo).
- Redes conjugadas** – organizaciones pertenecientes a sectores diferentes que entablan relaciones directas (sería el ejemplo de las relaciones

³¹ Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de España.

establecidas entre la ONG y sus contrapartes, las cuales se encargan, básicamente, de desarrollar los proyectos en destino).

- d) **Redes orgánicas** – organizaciones de sectores distintos que recurren al establecimiento de relaciones de tipo indirecto. En el caso de la empresa, el distrito industrial (Becattini, 1979) constituiría el mejor tipo de ejemplo. Dentro del sector de estudio no hemos encontrado ejemplos de este tipo de red o subred.

A partir de esta tipología, los autores (Casanueva y Galán, 2002) intentan catalogar la red, y sus características principales, recurriendo a los siguientes indicadores:

- a) **Densidad** – se calcula como el cociente resultante entre el número de nexos de la red y el número de relaciones totales posibles que se pueden establecer entre los agentes. En nuestro estudio hemos acompañado otros dos indicadores que nos permiten tener cierta visión de la red en su conjunto, como son los de *distancia* –longitud media de las rutas óptimas que unen los nexos de la red entre sí; la distancia entre dos nodos se mide por la ruta óptima, que viene dada por la longitud del camino más corto que une a ambos (Hanneman, 2001)– y la *compactación* –grado en que los nodos pueden enlazarse mediante distintas referencias cruzadas (Hanneman, 2001)–.
- b) **Centralidad** – para analizar la forma en que los agentes de la red se relacionan, hemos escogido seis indicadores principales para enjuiciar la participación de cada agente en la red. A los tres ya clásicos de Freeman (1979): centralidad de grado (*degree*), de cercanía (*closeness*) y de intermediación (*betweenness*); sumamos otros tres posteriores (eigenvector de distancias geodésicas, índice de poder de Bonachich y el índice de flujo de intermediación), con el objeto de refinar nuestro análisis.

El indicador de grado se basa en el concepto de adyacencia, es decir, mide el número de vínculos que tiene un nodo con el resto de miembros de la red. Esta medida, por tanto, puede constituirse en una representación de la

importancia que tiene la organización dentro de su ámbito de actuación más inmediato y en la red en su conjunto. Los nodos que tienen un alto grado se considera que poseen más influencia que los que presentan un parámetro de grado bajo, debido a que los primeros puede explotar muchas más posibilidades de relación que los segundos, a la vez, que los hace menos dependientes del resto. Las relaciones de nuestra red son de carácter *no-dirigido* – es decir, no se distingue entre dirección y grado de entrada y de salida para cada nexo, agente y red–. Por esta razón, no evaluamos el posible prestigio ni influencia, respectivamente, de los nodos reticulares que conforman el sociograma. El indicador de grado presenta ciertas limitaciones de cara a intentar explicar el poder de la organización dentro de la red, debido a que no aprecia las diferencias existentes entre las relaciones establecidas por dos actores distintos, limitándose a cuantificar todas ellas sin ponderación alguna (Hanneman, 2001). Así, una organización puede estar enlazada a muchas otras ONGs que no tengan un especial papel relevante dentro del conjunto de la red, o todo lo contrario, puede tener escasos enlaces pero de gran relevancia por resultar de difícil acceso.

Por esta razón, completamos el indicador de centralidad de grado con el índice de poder de Bonacich, el cual cuestiona la relación existente, de carácter directo, entre centralidad y poder. En este sentido, intenta evaluar el poder que tiene un agente en la red no sólo por sus propias conexiones sino también por las conexiones que presentan sus adyacentes (Hanneman, 2001). Es decir, un agente que esté conectado con otros que, a su vez, están menos conectados, se convierte en más poderoso, dado que el resto es más dependiente de él. De igual manera, otro agente que se enlace con nodos ampliamente enlazados, puede tener alta centralidad pero sus conexiones son más independientes de él. Esto nos da idea de que incorporamos a nuestro análisis un indicador más suave y refinado de centralidad que el clásico de grado.

Ahora bien, para calcular el índice de poder de Bonacich debemos incluir exógenamente un parámetro alfa (el cual va a influir según su valor en las

conexiones locales o globales, y según su signo en la ponderación positiva o negativa sobre las relaciones con agentes peor conectados), para el cual no existe ninguna regla general en cuanto a su determinación. En nuestro caso, hemos fijado el determinado automáticamente por defecto en el programa utilizado (UCINET 6).

Otra medida complementaria de centralidad es la cercanía. Este indicador se basa en la suma de la distancia geodésica de un agente respecto al resto de integrantes de la red (Hanneman, 2001). Es decir, complementa a la centralidad de grado ya que tiene en cuenta las conexiones que a su vez tengan los nodos adyacentes al agente estudiado, los cuales van a permitir el acceso, de manera sencilla o complicada, al resto de nodos con los que no está relacionado directamente. De todas formas, en redes densas y pequeñas no suele haber contradicción entre ambos indicadores dado que la mayoría de las relaciones, en este caso, serán adyacentes a cada agente (Hanneman, 2001). En el terreno del debe, el indicador de cercanía, al no discriminar entre nexos, sobrevalora el papel de nodos que tienen una alta centralidad en pequeños grupos, pero que no poseen la misma relevancia en el conjunto de la red (Hanneman, 2001).

Por ello, conviene complementar su información con la suministrada por el eigenvector de distancias geodésicas, el cual, mediante el uso del análisis factorial, determina los actores con mayor grado de centralidad, teniendo en cuenta la red global en mayor medida que el sistema de relaciones locales que conviven en ella. No obstante, este indicador tiene mayor importancia siempre que el primer parámetro del vector eigen –el que recoge los aspectos globales que afectan a la distancia entre los nodos– tenga un peso substancialmente mayor que el resto de valores de dicho vector (Hanneman, 2001). En el caso de que esto no ocurra, los resultados proporcionados por el indicador han de tomarse con cautela (Hanneman, 2001).

Por su parte, el indicador de intermediación ve al actor con una posición favorable en la medida que esté situado entre los caminos geodésicos de otros pares de nodos en la red (Hanneman, 2001). Lógicamente, este rol otorga una gran centralidad a un actor, al cual otros dos deben

necesariamente recurrir si quieren establecer una conexión entre ellos, lo que les hace dependientes de él. También hay que tener en cuenta, que en redes pequeñas y densas el papel de la intermediación se reduce porque gran parte de los nodos son directamente accesibles. Ahora bien, en la propia definición expuesta está la debilidad de este indicador, ya que los agentes que se sitúan entre el intermediario pueden recurrir a él, o bien, establecer otra conexión a través de otros nexos existentes en la red, es decir, el “necesariamente” introducido se difumina. Es decir, en no pocas ocasiones el papel de intermediario es evitable mediante otras alternativas, lo que resta papel de centralidad al indicador de intermediación.

Por ello, resulta conveniente complementar nuestro análisis con el índice de centralidad de flujo, dado que éste considera el conjunto de posibles intermediaciones que puede establecer un agente dentro de la red. Es decir, tiene en cuenta todas las posibles alternativas que tenga un nodo a su alcance, lo que si le otorgará una mayor centralidad y posibilidad de elección.

Con todo ello, lo que pretendemos decir es que se deben tener en cuenta, en el análisis que haremos de las distintas redes, los seis indicadores en su conjunto, dado que la casuística de cada caso puede ser enorme. Por ejemplo, un agente puede tener una gran centralidad de grado y una escasa cercanía, por estar relativamente aislados sus enlaces, por ejemplo, lo que hará que relativicemos mucho su rol como agente significativo dentro de la red, o que, en cambio, resulte esencial, si además viene acompañado de un alto poder de intermediación, dado que en este caso, puede convertirse en el único agente de acceso a ese grupo menos conectado de la red. Sin embargo, un intermediario puede no ser un actor dominante en la red, aunque tenga un alto índice de intermediación o flujo, si el mismo no ejerce esta influencia de manera efectiva.

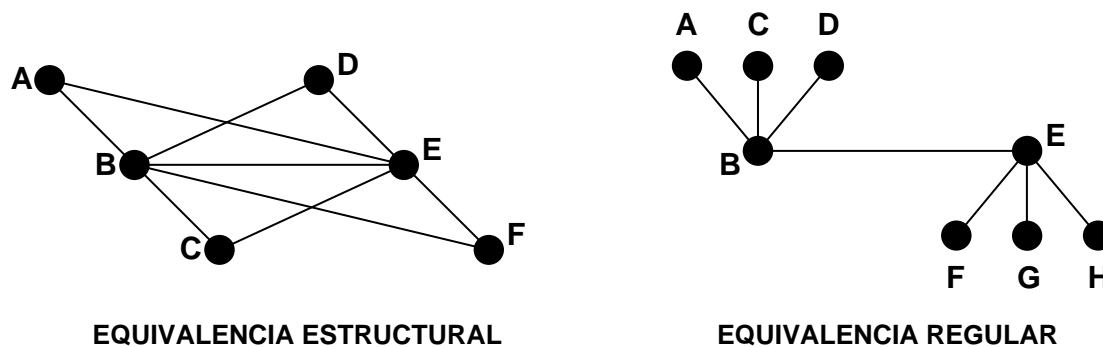
- c) **Aglomerados** – estudiaremos el análisis de subgrupos dentro de la red de referencia, o aglomerados, que tengan una lógica de funcionamiento propia (Hanneman, 2005). En este caso, no vamos a recurrir a la búsqueda de

cliqués, n-cliqués, n-clan o k-plex sino que vamos a fijar exógenamente los grupos en función de las áreas de actividad que las ONGs han manifestado en sus memorias de actividades o a las coordinadoras a las cuales pertenecen, dado que la actividad desarrollada por la organización constituye un objetivo principal dentro de nuestro estudio.

- d) **Equivalencia estructural** –intentaremos detallar los diferentes patrones de relación que mantienen los actores dentro de la red. Aquellos que tengan patrones idénticos (equivalencia estructural) o similares (equivalencia regular) serán fácilmente sustituibles dado que desempeñan el mismo tipo de rol (Hanneman, 2005). Para realizar este análisis, llevaremos a cabo el diseño de un *blockmodel*, concepto que a continuación definimos en mayor profundidad.

3.1.2 ANÁLISIS BLOCKMODEL

La equivalencia se comporta como vehículo para describir la estructura de roles dentro de la red (Burt, 1987) y en nuestro caso aplicaremos no sólo la equivalencia estructural sino también la regular. La primera –equivalencia estructural– se refiere a dos actores perfectamente sustituibles debido a que mantienen las mismas relaciones con los mismos agentes, es decir, ambos ocupan la misma posición dentro de la red social y mantienen idénticos patrones de relación (Burt, 1987). En cambio, la equivalencia regular se refiere a dos agentes con patrones de relación equivalentes pero que no tienen porque ser los mismos (Hanneman, 2005). Es decir, es menos ambiciosa y restrictiva ya que implica que dos agentes serán equivalentes regularmente si mantienen relación con los mismos tipos de actores y similar distancia respecto a sus vecinos de red (Hanneman, 2005), aunque no tienen porque coincidir de manera idéntica.



Fuente: extraído de Park, Ch. (2006)

Figura 3.2 Equivalencia estructural y regular

La equivalencia estructural y regular son distintas como fuentes de información (Burt, 1992). La equivalencia regular se considera mejor estructuralmente que la equivalencia estructural porque en la primera los agentes nos proporcionan información de carácter no redundante. Por ejemplo, en la figura 3.2 los agentes B y E, en el caso de la equivalencia estructural, comparten cuatro enlaces redundantes, de las cinco relaciones que mantiene cada uno. En cambio, en el caso de la equivalencia regular, y en el mismo gráfico, los agentes B y E comparten seis enlaces distintos, mientras que cada uno mantiene tan solo cuatro relaciones. En definitiva, la diferencia esencial entre ambas equivalencias estriba en la sustitución perfecta y la información redundante que se da en el caso de la equivalencia estructural.

Una forma bastante ilustrativa de exponer los patrones generales de equivalencia, que se manifiestan en una red, es la construcción de blockmodels (Breiger, Boorman y White, 1976). Esta herramienta nos permite presentar comportamientos generales y agregados dentro de la red, a partir de la estructura de relaciones y posiciones de los actores, superando la información individual que aporte cada uno por separado (Faust y Wasserman, 1992). Un bloque integra a un grupo de organizaciones que comparten un rol idéntico o muy parecido. En nuestro trabajo hemos formado seis bloques, por lo que la sociomatrix de 43x43 ONGs pasa a ser una de 6x6 (donde B_i es el bloque i de ONGs que comparten determinado rol en sus relaciones de red), del tipo:

	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6
B_1						
B_2						
B_3						
B_4						
B_5						
B_6						

Para llegar a esa solución hemos procedido de la siguiente forma:

- Primero, hemos analizado las relaciones de equivalencia estructural y regular más determinantes entre los agentes de la red, mediante el análisis de la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, de covarianzas y distancia euclidiana (ver anexos v-5, v-6 y v-7).
- Posteriormente, hemos realizado una búsqueda Tabú para refinar y perfilar los distintos roles jugados por los agentes integrados en nuestra red. En todo el proceso hemos tenido en cuenta ciertas debilidades de nuestro método, sobre todo el hecho de que tiende a realizar predicciones no muy ajustadas sobre ciertos tipos de conductas que pueden considerarse homogéneas (Hanneman, 2001).
- Para contrarrestar estas debilidades hemos procedido, en primer lugar, trabajando a partir de la solución aportada por la búsqueda tabú, mejorándola convenientemente por ensayos de prueba y error hasta que hemos logrado la solución que nos ha parecido más ajustada y óptima (hay que tener en cuenta que no existe ninguna regla universal que podamos utilizar para determinar la mejor solución de un blockmodel). En este camino, sabíamos que nos íbamos acercando a la solución óptima, tomando como referencia la propuesta de matrices teóricas de adyacencia de Doreian (Doreian y otros, 2005), realizando permutaciones entre los agentes hasta lograr una forma de matriz que se ajustase a estos ideales propuestos por el autor³².

³² La formas que el autor considera son: completa, fila-dominante, columna-dominante, regular, fila-regular, columna-regular, nula, fila-funcional y columna-funcional; en función de la disposición de 0 y 1 que se obtenga en la matriz de adyacencia (Doreian y otros, 2005).

Como hemos dicho, el número de bloques que hemos formado es seis, lo que se sitúa en el intervalo óptimo citado por Hanneman (2001), de entre tres y ocho bloques. En el caso de que los bloques sean inferiores a tres, la información se considera muy sencilla, por agregada, como para hablar de patrones regulares de conducta o roles homogéneos. En caso de que el número de bloques exceda de siete, el autor considera que suministrarían una información demasiado compleja como para ilustrar una visión general simplificada de las principales relaciones (el cual es el primer objetivo de la construcción del blockmodel).

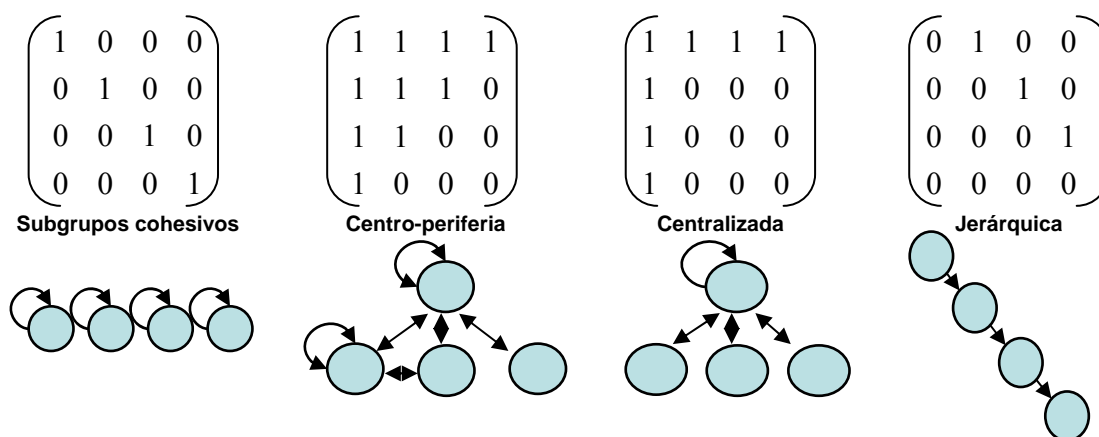
Una vez determinamos los bloques, alcanzadas las matrices de adyacencia que consideramos óptimas, disponemos a continuación en la matriz que acabamos de representar arriba, los ceros o unos correspondientes en cada celda, en función de la densidad de relaciones que existen en cada caso. Para ello dividimos el número de enlaces existentes en el cuadro (números 1 en la sociomatrix original de la búsqueda tabú) entre el número de enlaces posibles (dimensión de la matriz, sin considerar los elementos de la diagonal principal de la matriz total, dado que no se puede dar la auto-colaboración). Si el resultado es igual a uno, indicaría que todos los agentes serían estructuralmente equivalentes y cuanto más se acerca a cero, podríamos entender que menos equivalencia habría entre sus integrantes.

En general, consideramos que la equivalencia es estructural si el cociente es superior a 0,75, siendo regular si se sitúa entre 0,5 y 0,75 –0,5 es la proporción de corte fijada, por debajo de la cual el sistema de relaciones se entiende poco denso– (Faust y Wasserman, 1992).

Por tanto, si el cociente es superior a 0,5 lo valoramos con 1 y si es inferior con 0 (puntuación real entre paréntesis). El número 1 significa que existe un número significativo de relaciones entre los agentes que intervienen en la matriz y el 0 es que el número de relaciones no se considera significativo o que no tiene la suficiente densidad de relaciones.

	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6
B_1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1
B_2	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1
B_3	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1
B_4	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1
B_5	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1
B_6	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1	0/1

Una vez diseñada la matriz de relaciones adyacentes, ilustramos la misma con su correspondiente sociograma. En este sentido, existen formas prototípicas de red, definidas a partir de la matriz y la forma que dibuja el sociograma (Faust y Wasserman, 1992), algunas de las cuales se representan en la siguiente figura 3.3:



Fuente: adaptado de Faust y Wasserman (1992); gráficos de Park, Ch. (2006)

Figura 3.3 Tipos de relaciones entre bloques

Una vez caracterizado el blockmodel, pasamos a definir el rol de cada bloque. Para ello, utilizaremos la tipología de posiciones enunciada por Burt (1976) el cual se basa en el sobre-protagonismo o infra-protagonismo de cada bloque respecto al número proporcional de enlaces que se le suponen.

Así, esta proporción será el cociente entre el número de relaciones máximas que puede entablar un agente en el bloque $-(g_k - 1)$, siendo g_k los miembros del bloque, y teniendo en cuenta que para organizaciones individuales no existe la auto-colaboración— y las máximas que puede entablar un agente en la red $-(g - 1)$, siendo g los miembros de la red—.

Adicionalmente, se calculará como indicador del infra o sobre-protagonismo del bloque, la relación entre los enlaces establecidos entre los miembros del bloque (la suma de números uno que se hallan dentro de la matriz) y la suma total de enlaces realizados por el bloque –consigo y con el resto de bloques–. Si este número es inferior, cabe decir que la densidad de relaciones ha sido menor a la esperada (o proporcional) por lo que hay un infra-protagonismo del bloque, y viceversa en caso contrario.

Por último, hay que tener en cuenta el número de enlaces recibidos por el bloque en cuestión, que puede ser ninguno (o prácticamente ninguno) o ser positivo. A partir de esta última consideración, el autor dibuja cuatro tipos diferentes de comportamientos, que representamos en la tabla 3.2:

Tabla 3.2 Tipología de comportamientos de los bloques

	Enlaces recibidos similar o igual a cero	Enlaces recibidos positivo
$\frac{\text{Número de enlaces dentro del bloque}}{\text{Número total de enlaces establecidos por el bloque}} \geq \frac{(gk - 1)}{(g - 1)}$	Aislado	Básico
$\frac{\text{Número de enlaces dentro del bloque}}{\text{Número total de enlaces establecidos por el bloque}} \leq \frac{(gk - 1)}{(g - 1)}$	Adulador	Broker

Fuente: adaptado adaptado Faust y Wasserman (1992); gráficos de Park, Ch. (2006)

En la primera columna, integrada por los perfiles que no reciben enlaces de terceros, el autor diferencia entre el *aislado*, que no da ni recibe enlaces, del *adulador* (*sycophant*), que si realiza esfuerzos por tender enlaces aunque el no los recibe, por el contrario.

En cuanto a la segunda columna, los que sí reciben enlaces de otros miembros de la red, el autor distingue entre el rol *básico*, el cual recibe y establece enlaces tanto con sus propios integrantes como de otros agentes de la red diferentes, del rol *broker*, el cual recibe y proporciona enlaces de otros miembros distintos a sus integrantes (Faust y Wasserman, 1992).

Por último, el objetivo de este diseño y análisis es contrastar en él las hipótesis que vamos a enunciar en los siguientes puntos, diferenciando en la red de análisis obtenida a distintos bloques de ONGs diferenciadas por los diferentes roles que puedan llevar a cabo con su actividad.

3.2 ELEMENTOS ORGANIZACIONALES EN LA DECISIÓN DE COLABORAR

Teniendo en cuenta la información anterior, se ha pretendido medir a través del cuestionario la influencia que tiene el sistema de dirección en el comportamiento colaborador de las organizaciones seleccionadas en la muestra.

Para conseguir este objetivo, pensamos que lo mejor sería recurrir a un modelo que estuviese ampliamente contrastado y que fuera lo suficientemente completo como para poder abordar el amplio campo de visión que tiene el término “sistema de dirección”. En seguida se tuvo como candidato un modelo que cumple perfectamente con ambas condiciones de partida. Este no es otro que el Sistema 4T de Rensis Likert, revisado y actualizado por Julio García del Junco, en un sistema que lleva por nombre “Sistema L-J” (García del Junco, 2007). Este es, sin duda, un sistema que nos permite “radiografiar” la organización, observando en detalle aspectos muy diversos de la misma. Este modelo de partida, lo hemos simplificado utilizando una escala de Likert del 1 al 5 (en vez del 1 al 8 que utiliza García del Junco) con objeto de simplificar su contestación –insertada en un cuestionario con muchas otras preguntas adicionales además de ésta–, haciéndola coincidir con el número de sistemas indicados por el autor y adecuándola además a otras escalas tipo incluidas en el mismo cuestionario.

Como hemos dicho, el sistema parte de la base del diseñado por Likert en la década de los sesenta (Likert, 1968), en el cual desarrolló cuatro diferentes sistemas de gestión descritos a través de aspectos tan diversos como las relaciones establecidas en la organización, la participación de sus integrantes y los roles establecidos entre la dirección y los subordinados (aplicado sobre todo a entornos industriales). Los cuatro sistemas son el resultado del estudio realizado por el autor, junto a su equipo de empresa, seleccionando las variables que mayor efecto tienen sobre la organización en su conjunto (Ortigueira Bouzada y Ortigueira Sánchez, 2001). Años después, él y Jane G. Likert (Likert y Likert, 1986) revisaron los sistemas, aplicándolos a nuevos entornos, como los educativos –su revisión inicial se destina a detallar las funciones de miembros como: directores, estudiantes y profesores; junto a miembros aledaños del ámbito académico (superintendentes, administradores y padres)– y organizaciones de voluntarios (Hall, 1972; Likert y Likert, 1986). El modelo se encuadra dentro del enfoque de la Escuela de las Relaciones Humanas y constituye, según Perrow, el trabajo del campo de la organización que cuenta con mayor número de datos empíricos (citado en García del Junco, 2007).

Definimos a continuación los cuatro sistemas citados, más el quinto sistema apuntado por el autor al final de su carrera (Likert y Likert, 1986):

Sistema de autoritario explotador (I) - en este tipo de sistema de gestión, los trabajadores y subordinados deben acatar las decisiones tomadas por los directivos y superiores de su organización. Los subordinados no participan en la toma de decisiones. La organización se centra sobre todo en la mera ejecución del trabajo ordinario y usa el miedo y las amenazas para asegurarse de que los empleados llevan a cabo todo su cometido. No se recurre al trabajo en equipo.

Sistema autoritario paternalista (II) - al igual que en el sistema anterior, las decisiones son tomadas por los miembros de la alta gerencia. Sin embargo, a los empleados se les motiva a través de recompensas (en base a su contribución), en lugar de utilizar, como antes, el temor y las amenazas. La

información ascendente puede existir, pero se limita a aquello que los superiores quieren oír de la gestión.

Sistema Consultivo (III) - en este tipo de sistema de gestión los subordinados se encuentran motivados no sólo por recompensas, si no también por cierto grado de participación en el proceso de toma de decisiones. Se lleva a cabo una utilización constructiva de las ideas y opiniones de los subordinados. Sin embargo, la participación es incompleta y las decisiones importantes siguen siendo tomadas por la administración superior. Existe un mayor flujo de información ascendente que en cualquiera de los sistemas anteriores, aunque no existe la confianza suficiente, por lo que esta información sigue siendo incompleta y edulcorada.

Sistema Participación Grupal (IV) - la gestión se basa en la total confianza entre los subordinados y la gerencia. Existe mucha comunicación y los subordinados se encuentran plenamente implicados en el proceso de toma de decisiones, de tal forma que pueden expresar sus opiniones de forma franca, recurriendo constantemente al trabajo en equipo de manera activa (cada persona de la organización pertenece a más de un equipo de trabajo). Los empleados de toda la organización se sienten responsables de la consecución de los objetivos de la misma. Este grado de responsabilidad conseguido se refuerza en un sistema de motivación donde a los subordinados se les ofrecen beneficios económicos por la consecución de objetivos organizativos en los que han participado en todas sus fases, desde determinación propia de los mismos.

Sistema V – al final de su obra (Likert y Likert, 1986), el autor contempló la posibilidad teórica de un quinto sistema, el cual surgiría por la aplicación de las ciencias sociales al campo de la organización, en un plazo de diez o veinte años desde su publicación. Este presunto sistema sería como el sistema IV pero sin necesidad de recurrir a la autoridad formal como mecanismo de coordinación, dado que la gerencia se convertiría en auténticos líderes, respaldados por su influencia, de los individuos que coordinan.

El autor plantea la necesidad de emprender un trabajo –que será costoso e implicará tiempo, pero que al final tendrá recompensa en términos de

rentabilidad y reducción del nivel de conflictos (Likert, 1968)– que lleve a la organización a alcanzar sistemas cada vez más cercanos al de participación-grupal, para lo que será importante tener en cuenta factores humanos como la moral, las actitudes y las percepciones de los empleados de la organización, que antes de este autor jugaban un papel menor en la administración de las organizaciones (García del Junco, 2007).

Para lograr alcanzar su propósito, el modelo L-J dispone de 51 preguntas (ver anexo I). Cada una de ellas intenta diagnosticar alguna de las siguientes áreas de la organización: comunicación (preguntas 1 a 12), interacción (preguntas 13 a 18), toma de decisiones (preguntas 19 a 26), fijación de objetivos (preguntas 27 a 30), control (preguntas 31 a 34), liderazgo (preguntas 35 a 38), comportamiento (preguntas 39 a 43), formación (preguntas 44 y 45) y motivación (preguntas 46 a 51).

Igualmente, Likert nos plantea el uso de tres grupos de variables distintas (Likert y Likert, 1986):

- a) Causales: de carácter independiente, son susceptibles de ser alteradas por la función de administración de la organización. Además, su diseño determinará el resultado final obtenido. Serían variables de este tipo: la estructura de la organización, los objetivos, las políticas, las decisiones, las estrategias y el comportamiento de la función de administración.
- b) Interventoras o intermedias: dibujan el estado interno de la organización y sus posibilidades de obtener resultados. Ejemplos de estas variables serían: la lealtad, actitud, motivaciones y las percepciones de los integrantes y su capacidad para interactuar, comunicarse y tomar decisiones de manera conjunta.
- c) De resultado final – son dependientes y reflejan lo que la organización ha logrado conseguir. En este grupo entrarían: la productividad, los costes, las pérdidas y los beneficios y servicios prestados.

Independientemente del carácter de cada variable, García del Junco (2007) realiza una aportación esencial al jerarquizar cada una de ellas. De esta

manera, aunque todas son diagnósticas, el autor limita a 40 variables el número de las que se pueden modificar desde la propia función de administración de la organización. Posteriormente, integra cada una, en función de su importancia, en tres grupos diferentes de mayor a menor importancia: variables estratégicas (fundamentales para el trabajo en equipo, por lo tanto las de intervención más inmediata y esencial), variables de apoyo y variables de mantenimiento (las menos importantes).

Tabla 3.3 Variables estratégicas, de apoyo y de mantenimiento

VARIABLES ESTRATÉGICAS	
1º	Libertad para discutir cuestiones del trabajo con sus superiores
2º	Confianza en los subordinados
3º	Actitud hacia la organización y sus fines.
4º	Nivel de responsabilidad.
5º	Implicación de los subordinados en las cuestiones que afectan a su trabajo.
6º	Consideración de las ideas de los subordinados ante los problemas que aparecen.
7º	Actitud hacia los demás miembros de la organización,
8º	Apoyo hacia los subordinados.
9º	Influencia de los superiores en los fines, métodos y actividad de su departamento.
10º	Confianza en los superiores.
11º	Participación de los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento.
12º	Acceso a la información más adecuada para la toma de decisiones.
13º	Nivel de interacción y confianza entre subordinados y superiores.
14º	Relación entre subordinados y superiores.
15º	Dirección en que fluye la comunicación.
VARIABLES DE APOYO	
16º	Utilización del conocimiento profesional y técnico en la toma de decisiones.
17º	La toma de decisiones como favorecedora del trabajo en grupo.
18º	Conocimiento de los que toman decisiones de los problemas relativos a los niveles inferiores.
19º	Nivel de productividad.
20º	Trabajo en equipo.
21º	La comunicación lateral.
22º	Interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización.
23º	Influencia de los subordinados en los fines, métodos y actividad del departamento.
24º	Rechazo de los objetivos establecidos.
25º	Conflicto de las fuerzas motivadoras.
26º	Grado de exactitud de la información que se dispone para tomar decisiones.
27º	Exactitud de la información ascendente.

28º	Presión por parte de los superiores para la consecución de los objetivos.
29º	Formas en como se fijan los objetivos.
30º	Responsabilidad de los subordinados para iniciar una comunicación ascendente.
VARIABLES DE MANTENIMIENTO	
31º	Grado de exactitud de la información que sirve para realizar el control.
32º	Quién realiza las funciones de revisión y control.
33º	Percepciones de los subordinados y de los superiores.
34º	Influencia de la información interna de la organización.
35º	Influencia de canales establecidos para la comunicación ascendente.
36º	Formación para desempeñar el puesto de trabajo.
37º	Lugar de la organización donde existe mayor preocupación por la función de control.
38º	Necesidad de complementar la información ascendente.
39º	Recursos destinados a la formación.
40º	Lugar de la organización donde se toman las decisiones.

Sobre la base de lo expuesto, enunciaremos las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 1: El sistema de dirección de la ONG determina el comportamiento colaborador de la organización con otras entidades de su sector.

Sub-hipótesis 1a: La adopción de un sistema de dirección participativo favorece la actividad de las ONGs en procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1b: Un sistema de comunicación más abierto y participativo implica una actitud más activa en los procesos de colaboración mantenidos por la organización.

Sub-hipótesis 1c: Una adecuada interacción entre los miembros de la organización incide en una actitud más activa en los procesos de colaboración mantenidos por la organización.

Sub-hipótesis 1d: Un proceso de toma de decisiones descentralizado favorece que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1e: Un sistema de objetivos consciente, negociado por los miembros de la ONG y aceptado, incide en que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1f: Las ONGs más activas en la red cuentan con un diseño de sistema de control más participado por los individuos que conforman la entidad.

Sub-hipótesis 1g: Las ONGs más activas de la red tienen mejores indicadores de productividad y mejor opinión sobre la calidad.

Sub-hipótesis 1h: Las ONGs más activas en la red presentan un liderazgo general más participativo o democrático.

Sub-hipótesis 1i: Las ONGs más activas de la red cuentan con una mejor política de formación, así como con un número mayor de recursos para llevarla a cabo.

Sub-hipótesis 1j: Las ONGs más activas en la red de colaboración tienen mejores indicadores generales de motivación.

3.3 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS EN LA DECISIÓN DE COLABORAR

Otro aspecto fundamental de nuestro trabajo radica en el papel que juega el perfil estratégico de la ONG en su actividad colaboradora. Los directivos de las organizaciones toman decisiones y acciones intentando mejorar el rendimiento de las mismas. Estas decisiones implican interpretar el entorno en el que operan, desarrollar y ejecutar programas y servicios, y el diseño de procesos y estructuras para la coordinación y el control de los recursos. Las organizaciones que toman decisiones estratégicas de manera sistemática y racional han demostrado tener un mejor rendimiento (Ketchen y otros, 1997; Miles y otros, 1997). Creemos que por esta razón, debemos tener en cuenta el perfil estratégico que tienen los líderes de las organizaciones del sector a fin de comprender si las características de estas personas marcan una diferencia en la propensión que tiene una organización para participar en procesos de

colaboración. Tras revisar diversos estudios empíricos sobre el papel que juega la estrategia, en este tipo de organizaciones sin fines de lucro, pensamos que la mejor alternativa a seguir se nos presentaba en la tipología de Miles y Snow.

Miles y Snow (1978) dibujan cuatro perfiles arquetípicos de orientación estratégica en las organizaciones: defensor, prospector, analizador y reactivo. Esta tipología rompe con el papel tradicional que se adjudica a las estrategias, seguidas por las organizaciones, cuando interpretan y abordan tres dimensiones básicas: la empresarial, la técnica y la administrativa (Brown e Iverson 2004). Los cuatro perfiles enunciados pueden entenderse de la siguiente manera:

- a) Defensora – es una estrategia propia de organizaciones que han conquistado un área de servicio o nicho de mercado y que no buscan nuevas oportunidades y mantienen bastante fidelizados a sus clientes.
- b) Prospectora – este perfil se da en organizaciones que realizan una continua búsqueda de oportunidades en el mercado, activando de manera continua acciones experimentales como posibles respuestas a las nuevas tendencias del entorno donde operan (Miles y Snow, 1978).
- c) Analizadora – son organizaciones que tienen una doble cara, en entornos estables mantienen un perfil estratégico defensor, pero ante entornos turbulentos analizan profundamente a sus competidores y, a continuación, adoptan rápidamente las que piensan que son las mejores nuevas ideas (es decir, sería similar a un perfil prospector de carácter temporal).
- d) Reactiva – se da en organizaciones donde falta una estrategia coherente (Miles y Snow, 1978). Se mueven a merced del entorno, que no controlan, y no desarrollan ajustes en la estructura de carácter intencional, que las dote de cierta estabilidad en el tiempo.

Los cuatro tipos ideales presentados por Miles y Snow (1978) se pueden considerar como una combinación de estrategias de liderazgo y orientación hacia el entorno donde opera la organización (ver tabla 3.4). Por ejemplo, los prospectores suelen llevar a cabo una constante exploración de su entorno,

diseñando sus estrategias en base al mismo (orientación hacia el negocio), mientras que las entidades defensoras están más centradas en mantener su área de servicio, centrándose mucho más en parámetros de rentabilidad y sobre todo de eficiencia (orientación hacia la función). De esta manera, podemos resumir los cuatro perfiles según la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Perfil de liderazgo y relación con el entorno

	Hacia el negocio o hacia fuera	Hacia la función o hacia dentro
Adaptación proactiva	PROSPECTORA	ANALIZADORA
Adaptación reactiva	REACTIVA	DEFENSORA

Fuente: Elaboración propia

Una vez explicado lo anterior, podemos formular la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2: Las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración.

3.4 LAS ONGs COMO CASO ESPECIAL DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Como hemos comentado en el capítulo número dos, la muestra de nuestro estudio se centra sobre un tipo concreto de organizaciones no lucrativas que se denominan organizaciones no gubernamentales. Aunque en muchos casos se trata a ONL y ONG como conceptos sinónimos, el primer término abarca un concepto más amplio que engrosaría a otro tipo de entidades como colegios

profesionales, fundaciones culturales, deportivas, artísticas, etc. (Ruiz Olabuenaga, 2006; Herranz Bascones, 2005).

Para encontrar una definición precisa del término ONG, podemos recurrir a organismos internacionales como la F.A.O. (quien la define de forma genérica como organizaciones de carácter no lucrativo, privadas, que realizan actividades de desarrollo), el Banco Mundial³³ (instituciones sin ánimo de lucro, de carácter voluntario, orientadas hacia el servicio y el desarrollo, ya sea para el beneficio de sus propios miembros o de otros miembros de la población).

La población objeto de estudio –las 100 principales ONGs españolas, de las medio millón que se tienen como cifra total estimada (Ruiz Olabuenaga, 2006)– manejan un presupuesto conjunto de unos 2.000 millones de €, contratan en torno a 10.000 trabajadores remunerados, y cuentan, más o menos, con 60.000 trabajadores voluntarios.

Respecto a las cifras que se manejan del sector no lucrativo en nuestro país, estas cifras supone el 6% del presupuesto total del sector, el 1,5% del personal contratado y el 22% del personal voluntario que desempeña su labor en el tercer sector en su conjunto –este porcentaje, tan superior a sus dos precedentes, nos da muestra de la importancia esencial que tiene el trabajo aportado por voluntarios dentro este tipo de ONL–³⁴.

Por su parte, las organizaciones pertenecientes a la muestra obtenida a partir de la población objeto de estudio –43 ONGs de las 100 de mayor presupuesto de nuestro país– manejan un presupuesto de 1.395.122.637€ (el 70% del presupuesto manejado por las ONGs de la población), contratan a 6.862 trabajadores remunerados (el 68% de la población), y cuentan con la aportación de 47.298 personas que desarrollan su labor como voluntarios (en torno al 80% de la población).

Las cifras del sector muestran una buena evolución en cuanto al ritmo de actividad (incluyendo en tal concepto el presupuesto, los servicios, proyectos y

³³ World Bank (1990): *"How the World Bank works with Non-Governmental Organizations"*. The World Bank. Washington.

³⁴ Respecto a las cifras manejadas por el trabajo de Jiménez Lara (2006).

programas), dado que, en torno a tres de cada cuatro entidades, presentan crecimientos moderados y significativos. Probablemente, en estos datos no se han manifestado todavía, en toda su crudeza, las consecuencias de la actual coyuntura de crisis y sí, otros factores distintos, como fueron ciertos escándalos puntuales en una par de grandes organizaciones del sector que tuvieron un gran eco mediático durante el año pasado (CONGDE, 2008) y que pusieron de relevancia la gran sensibilidad que ejerce la confianza sobre este sector objeto de estudio.

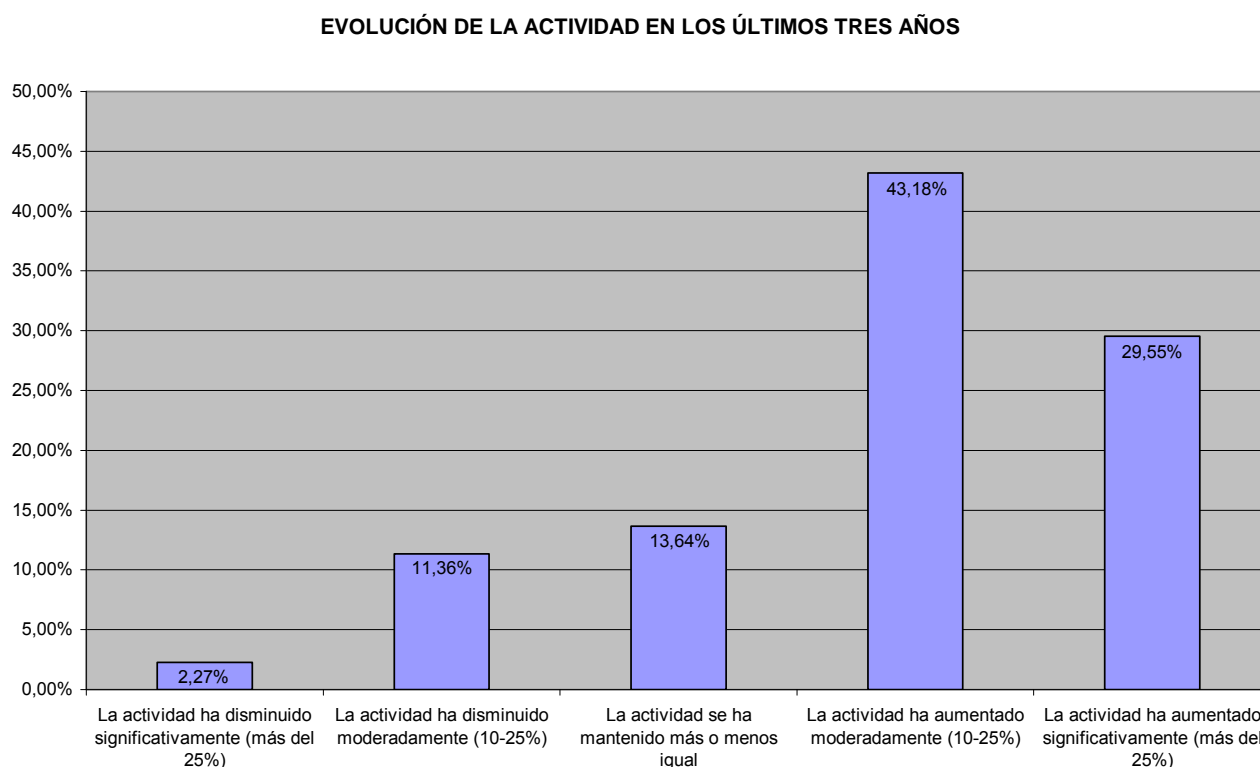


Gráfico 3.1 Evolución de la actividad en los últimos ejercicios

Una cuestión que se nos suscita es si para entablar procesos de colaboración es necesario tener cierta dimensión, es decir, si el colaborar debe tener como antecedente determinado grado de escala y cierto grado de profesionalización en la ONG –lo cual se manifiesta en un menor recurso al trabajo voluntario—. Además, nos preguntamos también sobre el hecho de que no es sólo importante alcanzar cierta dimensión lo que se precisa para encontrarnos una ONG activa en procesos de colaboración, sino que también se necesita que la misma se halle en una fase de expansión y crecimiento sostenida durante

cierto periodo de tiempo (nosotros hemos fijado los tres últimos ejercicios). Por esta razón enunciamos las siguientes hipótesis:

HIPÓTESIS 3: Cuanto mayor es el presupuesto de la ONG, más activa es ésta en su actividad de colaboración.

HIPÓTESIS 4: Las ONGs con mayor número de personal remunerado participan en un mayor número de procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 5: Las ONGs que recurren menos al personal voluntario participan en un mayor número de procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 6: Las ONGs con un crecimiento en su nivel de actividad, durante un periodo sostenido, son más proclives a participar en procesos de colaboración.

Por último, el presente trabajo también se plantea estudiar la influencia que tiene, en la actividad colaboradora de la ONG, el sector de actividad en el que ésta opere. Los sectores de actividad que se han documentado han sido muchos y muy diversos, por lo que se ha procedido a cierto grado de agrupación. Aún así, hemos manejado un número considerable de ellos, dieciocho en concreto, los cuales son: atención a empresas; atención psicológica y domiciliaria; ayuda humanitaria; comercio justo; cooperación; dependencias y rehabilitación; educación y tiempo libre; emergencias; empleo y formación; género; inmigración; investigación; mayores; medio ambiente; menores; política y derechos humanos; sanitarias; y voluntariado. Esta información se ha extraído tanto de la memoria de actividades de las mismas ONGs como de la información que éstas proporcionan a distintas coordinadoras –la CONGDE y a la Fundación Lealtad sobre todo–.

Nos parece lógico que las ONGs recurran a la colaboración para adentrarse en nuevos sectores de actividad que le resulten desconocidos, a imagen y semejanza de cómo actúan las empresas privadas (Escribá Esteve y otros, 2003). Por esta razón, pensamos que serán más proclives a colaborar las organizaciones que lleven a cabo sus actividades en un mayor número de

sectores distintos (dentro del trabajo propio de estas ONGs). Por esta razón enunciamos nuestra última hipótesis:

HIPÓTESIS 7: La participación en sectores de actividad muy diversos favorece el establecimiento de procesos de colaboración por parte de las ONGs implicadas.

3.5 CUADRO DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS 1: El sistema de dirección de la ONG determina el comportamiento colaborador de la organización con otras entidades de su sector.

Sub-hipótesis 1a: La adopción de un sistema de dirección participativo favorece la actividad de las ONGs en procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1b: Un sistema de comunicación más abierto y participativo implica una actitud más activa en los procesos de colaboración mantenidos por la organización.

Sub-hipótesis 1c: Una adecuada interacción entre los miembros de la organización incide en una actitud más activa en los procesos de colaboración mantenidos por la organización.

Sub-hipótesis 1d: Un proceso de toma de decisiones descentralizado favorece que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1e: Un sistema de objetivos consciente, negociado por los miembros de la ONG y aceptado, incide en que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.

Sub-hipótesis 1f: Las ONGs más activas en la red cuentan con un diseño de sistema de control más participado por los individuos que conforman la entidad.

Sub-hipótesis 1g: Las ONGs más activas de la red tienen mejores indicadores de productividad y mejor opinión sobre la calidad.

Sub-hipótesis 1h: Las ONGs más activas en la red presentan un liderazgo general más participativo o democrático.

Sub-hipótesis 1i: Las ONGs más activas de la red cuentan con una mejor política de formación, así como con un número mayor de recursos para llevarla a cabo.

Sub-hipótesis 1j: Las ONGs más activas en la red de colaboración tienen mejores indicadores generales de

motivación.

HIPÓTESIS 2: Las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración

HIPÓTESIS 3: Cuanto mayor es el presupuesto de la ONG, más activa es ésta en su actividad de colaboración.

HIPÓTESIS 4: Las ONGs con mayor número de personal remunerado participan en un mayor número de procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 5: Las ONGs que recurren menos al personal voluntario participan en un mayor número de procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 6: Las ONGs con un crecimiento en su nivel de actividad durante un periodo sostenido, son más proclives a participar en procesos de colaboración.

HIPÓTESIS 7: La participación en sectores de actividad muy diversos favorece el establecimiento de procesos de colaboración por parte de las ONGs implicadas.

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

4.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio representa lo que Munich y Ángeles (2001) definen como estudio de campo y, como tal, es de naturaleza exploratoria. Es decir, el propósito principal consiste en elaborar ciertas hipótesis para su contraste durante la investigación posterior, con el objeto de poder llegar a elaborar una teoría que permita explicar el fenómeno con exactitud o bien poder realizar predicciones futuras con cierto grado de precisión (es decir, inferencia causal).

Además, el objetivo de esta tesis también consiste en descubrir relaciones ocultas o desconocidas, con las que plantear hipótesis que permitan establecer cierta línea de estudio posterior (es decir, inferencia descriptiva). A diferencia de un sencilla retrato de los hechos o de cierta explicación de los resultados del análisis, la inferencia descriptiva es un proceso para entender un fenómeno oculto sobre la base de un conjunto de observaciones (King, Keohane y Verba, 2000), así como un proceso para distinguir, entre los hechos observados, aquellos que puedan tener un componente sistemático de aquellos otros que resulten tener un comportamiento no-sistemático (King, Keohane, y Verba, 2000).

A través del análisis de los datos –en nuestro caso, los diferentes tipos de procesos de colaboración y características de los agentes que intervienen en ellos–, nuestro estudio propone establecer ciertos patrones regulares de comportamiento en este tipo de colaboraciones, a nivel macro, para comprender mejor su funcionamiento.

Hasta ahora tenemos el trabajo realizado y tratado en capítulos anteriores, el cual ha concluido con la formulación de una serie de hipótesis que constituyen la base y guía de la presente investigación. Siguiendo esta línea de actuación,

toca ahora, antes de proceder al análisis y la obtención de resultados, describir brevemente el diseño de la investigación, que nos ha permitido obtener una evidencia empírica para la verificación de las hipótesis que acabamos de plantear.

Para ello, procedemos a establecer y justificar, en primer lugar, la población objeto de estudio. Posteriormente, detallaremos el proceso de diseño del cuestionario y el desarrollo del trabajo de campo, que ha tenido por principal objeto recoger los datos que analizamos en el presente estudio.

4.2 MUESTRA

4.2.1 POBLACIÓN

Nuestra investigación, de carácter no experimental *ex post facto* en términos de Briones (1990)³⁵, esta dirigida a analizar los procesos de colaboración establecidos entre las principales organizaciones no gubernamentales con presencia relevante en territorio nacional (como se ha comentado en el segundo capítulo, se ha escogido a la ONG como caso concreto y paradigmático de organización no lucrativa del enfoque NPO que seguimos en nuestro trabajo). Hemos desechado cualquier tipo de investigación experimental o cuasi-experimental, por la falta de control que se tiene sobre la variable independiente citada. Al ser un estudio tan general, no hemos establecido, en un principio, ningún filtro de actividad principal ni ningún tipo de diferenciación por sectores, como se puede apreciar en el anexo II, donde se refieren las entidades que conforman la población.

³⁵ Es no experimental porque como investigador no hemos tenido el control sobre la variable independiente, cosa que sí ocurre en las investigaciones de carácter experimental y cuasiexperimental. Igualmente, es *ex post facto* porque la investigación se realiza

Por lo tanto, el cuestionario se dirige a las cien mayores ONGs de España, con implantación estatal, pertenecientes a cualquier sector de actividad.

Para conocer las organizaciones que cumplen estos requisitos de partida se ha recurrido a un triple censo:

- a) Informe sobre el sector de las ONGD 2007, de la Coordinadora de ONGD de España.
- b) Guía de la Transparencia ONG 2008, de la Fundación Lealtad.
- c) Base de datos de la Fundación Eroski (<http://ong.consumer.es/>).

La razón de esta triple fuente radica en que no se puede encontrar una única publicación que satisfaga por completo la definición de partida. Por lo que, lo más eficaz, se considera que es la elaboración de un censo propio a partir de la integración de la información proveniente de las tres fuentes mencionadas.

Una vez ordenadas las organizaciones que cumplen con los requisitos de partida, se ha filtrado a aquellas que no tienen una implantación relevante nacional (aquellas que actuaban en una o dos comunidades autónomas tan sólo), dado que este estudio sólo tiene en cuenta procesos de colaboración establecidos por las ONGs a nivel estatal. Tras eliminar de la población a estas organizaciones, nos quedan las cien mayores ONGs españolas a las cuales se remite el cuestionario (ver anexo II).

4.2.2 CUESTIONES A INVESTIGAR

La cuestión principal del presente estudio es determinar si existen patrones de regularidad, e intencionalidad, en los procesos de colaboración que establecen las principales ONGs de nuestro país entre sí.

Para contestar a esta pregunta, se atiende primero a ciertas cuestiones de carácter más inmediato:

- 1.- ¿Cuáles son las características principales de los procesos de interacción entre estas ONGs? ¿Qué formas revisten estos procesos?
- 2.- ¿Qué tipo de roles juegan las organizaciones implicadas en ellas? ¿Existe una relación entre ciertos parámetros organizacionales de las principales ONGs de España y los roles que desempeñan en sus procesos de colaboración?
- 3.- ¿Cuáles son las competencias organizacionales, de carácter intangible, alcanzadas a través del trabajo en colaboración (tales como puedan ser el capital social generado o la reputación que gana la organización) en relación con la naturaleza y el alcance del proceso de colaboración establecido?
- 4.- ¿Existen diferencias entre el sector de actividad de la ONG y la cantidad o calidad de procesos de colaboración que ésta establece?
- 5.- ¿Qué aplicaciones prácticas puede tener el análisis que aquí planteamos?

4.2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer problema que se plantea en nuestro estudio proviene de la peculiaridad de la técnica del análisis de redes sociales, analizada en el capítulo anterior, y nuestro planteamiento de partida. Esto es porque el diseño de nuestra investigación se centra en las relaciones que se establecen dentro de una muestra, cuarenta y cuatro, de las cien principales ONGs con sede en nuestro país, exclusivamente entre ellas. El problema reside precisamente en esto, en que, dentro del análisis de redes, el concepto de muestra palidece en favor de la representación de cada una de las relaciones que la organización que se considere establezca con las de su entorno (Wasserman and Faust, 1994). No obstante, existen estudios que plantean, un enfoque similar al que nosotros proponemos (Roca, 2006).

Con todo lo anterior comentado, una vez se ha determinado la población objeto de estudio, se procede, a continuación, a observar qué tipo de método de investigación se puede aplicar sobre ella con el objeto de conseguir la

información que buscamos. Dentro de los métodos no experimentales que se consideraron de partida³⁶, se optó por el desarrollo de una encuesta social, dirigida directamente a las organizaciones elegidas.

El cumplimiento del objetivo general del presente estudio se apoya en la realización de estudios de contraste y comparación entre variables relevantes de tipo organizativo y estratégico, por lo que se consideró que la investigación de tipo cuantitativo era lo más adecuado, mediante el desarrollo de una encuesta, ya que este método permite aplicar el análisis de datos mediante técnicas estadísticas, posibilitando la extrapolación de datos de la muestra a una población.

La encuesta es auto-administrada. El cuestionario se remitió mediante e-mail a la citada población, con una carta de presentación realizada al efecto.

Uno de los principales inconvenientes que presenta el cuestionario como método de obtención de información, es la baja tasa de respuesta. Para mitigar esta dificultad, en aquellos casos que se precisó, se ofreció la posibilidad de realizar conjuntamente dicho cuestionario, por vía telefónica o presencialmente, dado que se incluían ciertos conceptos técnicos que podían ser objeto de interpretaciones equívocas.

Este apoyo se hacía preciso, además, porque éramos conscientes de la considerable longitud del cuestionario, lo que pensamos que podía ahondar en el problema que supondría para el estudio la baja tasa de respuesta, bien por falta de tiempo que tuviesen los encargados responsables de su realización, bien por recelos que se pudieran despertar al transmitir cierta información o bien por la abundancia de cuestionarios de otros estudios de investigación que este tipo de organizaciones reciben a diario –como así se ha hecho constar en no pocas ocasiones a lo largo del desarrollo del presente trabajo–.

Para mitigar todos estos inconvenientes e intentar aumentar la tasa de respuesta, se ha intentado recurrir, en tantas ocasiones como ha sido posible,

³⁶ la encuesta social, el estudio de casos, el estudio de cohortes, la observación estructurada, la investigación acción participativa y la investigación evaluativa (Briones, 1990)

a la realización de preguntas alternativas y escalas tipo Likert –de 1 al 5–, que puedan agilizar el cumplimiento del cuestionario y animar a su realización. No obstante, se ha sido preciso incluir algunas preguntas abiertas, cinco en concreto, con el objeto de recoger cierta información más panorámica sobre el sector y su comportamiento, en cuanto a la realización de los procesos de colaboración que se llevan a cabo.

Hay que reseñar, en honor a la verdad, que al final del proceso la tasa de respuesta definitiva, 44%, no puede considerarse ni mucho menos como baja, sino todo lo contrario. Quizás la valoración del trabajo voluntario y desinteresado, por parte de unas ONGs que recurren en buena medida a él, haya sido uno de los principales factores explicativos de este porcentaje conseguido (aunque también ha habido alguna desagradable, por inesperada, sorpresa para ser totalmente sinceros); unido a la posibilidad, que se le ha brindado a las organizaciones consultadas, de remitirles los resultados más relevantes que se obtengan con el presente trabajo.

A este importante resultado de respuesta, también ha podido ayudar el diseño preestablecido del cuestionario, en el cual se contempla un orden y una secuencia lógica de preguntas con el objeto de ayudar a su contestación. Asimismo, el cuestionario ha sido dividido en distintas secciones que representan los grandes ámbitos que se han pretendido analizar.

Tras la elaboración del cuestionario y antes de enviarlo a la muestra total se ha optado por realizar un *pre-test* con un pequeño número de organizaciones que forman parte de la población. En estos casos, para contrastar la validez del cuestionario, se ha optado por cumplimentarlo, de manera conjunta y presencialmente, con los responsables de cuatro organizaciones seleccionadas en primer lugar. El objetivo de este paso consiste en comprobar en qué medida la redacción de las preguntas resultaba comprensible, así como determinados conceptos técnicos que en él se incluían. De esta forma, la primera versión del cuestionario ha sido matizada, incluyendo ligeros cambios sobre el primer original de la versión definitiva, que relacionamos en el anexo I.

En definitiva, la estructura del cuestionario, por secciones, es el siguiente:

- a) Sección 1 – se trata de preguntas más o menos descriptivas de la organización, que tienen el propósito de encuadrarla respecto a ciertos atributos que se consideran relevantes a la hora de determinar su propensión a establecer procesos de colaboración: dimensión, crecimiento, liderazgo, estrategia y similitud de sus actividades con las de otros agentes sectoriales.
- b) Sección 2 – en este caso se evalúa el tipo de dirección utilizada por la organización con el objeto de observar, posteriormente, su influencia en el grado de actividad o inactividad de la organización dentro de las redes de colaboración en las que participa.
- c) Sección 3 – una parte esencial de nuestro estudio, dado que en esta parte recogemos información relevante sobre las colaboraciones establecidas por la organización: su forma, motivación, efectos sobre la eficiencia, así como la confianza y utilidad de los conocimientos transmitidos. Igualmente, también se recoge información, en forma de preguntas abiertas, a cerca de diversas cuestiones que hacen referencia a los procesos de colaboración de la entidad, como puede ser el nombre de las organizaciones que incluiría dentro de su ámbito de actuación, o la enumeración de los principales beneficios e inconvenientes que se encuentran a la hora de establecer procesos de colaboración.

4.2.4 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO Y FICHA TÉCNICA

El trabajo de campo comenzó con la remisión de un cuestionario por email a las cien organizaciones no gubernamentales de la población, a las que se les envió adjunta una carta de presentación por correo electrónico (ver anexo I).

Dado que no se trataba de una población excesiva, se estableció contacto telefónico previo con cada una de ellas, a fin de determinar cuál sería la persona más adecuada para la resolución del cuestionario, así como obtener el correo electrónico con el propósito de poder hacérselo llegar.

Los cargos que han contestado los cuestionarios han sido miembros del ápice estratégico (directores y directoras) y representantes de la línea media superior muy diversos (director adjunto, secretaria general, director de servicios generales, responsable de servicios de estudios, directores de cofinanciación pública y privada, coordinadora de empresas, coordinador de zona, director de RR.HH, responsable de socios y relación con empresas, directora de proyectos, responsable de estudios y campañas, director de captación de recursos, secretario, coordinadora de gabinete técnico, etc.).

El envío de cuestionarios se hizo entre los meses de Noviembre de 2008 a Febrero de 2009, por oleadas mensuales. Tras cada oleada se establecían llamadas telefónicas durante las siguientes semanas intentando establecer contacto con el directivo más adecuado para la resolución del cuestionario, y en el caso de contactar con esta persona, se le ofrecía la posibilidad de concertar una entrevista, telefónica o presencial, para llevar a cabo su cumplimentación. Hay que decir que si bien en alguna ocasión hubo que insistir hasta que, desgraciadamente, ya no se obtenía respuesta o, afortunadamente, se conseguía realizar el cuestionario, en no pocas ocasiones la respuesta fue rápida, eficaz y de agradecer, dados los problemas de tiempo que estas personas tienen para cumplir con su agenda de trabajo.

Se contactó, telefónica y/o presencialmente, directamente con el personal directivo encargado en 66 casos –en el resto no fue posible acceder a ellos–, para, finalmente, obtener 44 cuestionarios válidos –ver anexo III–. 23 de ellos se cumplimentaron mediante entrevista presencial, en otros 6 casos la entrevista fue telefónica, mientras en el resto de casos, 13, el cuestionario fue remitido por email sin necesidad de mayor intervención por parte del investigador.

Es decir, se ha conseguido una tasa de respuesta del 44%, lo que significa un error muestral máximo para nuestra población, 100 organizaciones, de 0,11, con un nivel de confianza del 95% ($Z_{\alpha}^2=1,962$) para el supuesto más desfavorable $p=q=0,5$. Respecto a tal error muestral, hay que tener en cuenta que la población es muy pequeña, lo que explica gran parte del mismo, y que este dato está compensado por dos cosas: la tasa de respuesta tan elevada

que manejamos y la importancia relativa que tiene el término muestra cuando hablamos de análisis de redes, como ha quedado dicho al inicio del punto 4.2.3.

Tabla 4.1 Ficha técnica

Ámbito geográfico	España
Metodología	Cuestionario estructurado, con reparto de encuesta por e-mail más apoyo presencial y telefónico.
Tamaño muestra	100
Tamaño respuesta	44
Tasa de respuesta	44%
Error muestral	0,11
Nivel de confianza	95% ($Z_{\alpha}^2=1,962$), $p=q=0,50$
Periodo	Noviembre 2008-Febrero 2009

Fuente: Elaboración Propia

Por último, también se consideró la posibilidad de que los sujetos que no contestaban al cuestionario fuesen significativamente distintos de los que sí lo hacían –podríamos pensar que el hecho de no contestar implicase cierto perfil de no-colaboración por parte de la organización–, lo que introduciría un sesgo importante para las conclusiones de nuestro análisis. Se optó por hacer un análisis de varianza entre los cuestionarios cumplimentados según el tiempo que emplearon para su contestación y remisión hacia nuestro poder una vez rellenos, sin encontrarse diferencias significativas que mencionar en dicho análisis. Por esto, podemos concluir que no existen diferencias especiales entre el hecho de contestar o no contestar al cuestionario, así como tampoco entre contestarlo con mayor o menor celeridad.

4.2.5 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y SESGO DE LA MUESTRA

Nuestra muestra de estudio, forma parte de una población mayor, constituida por las cien principales ONGs españolas. Una comparativa de ambas, la encontramos en las tablas 4.2 y 4.3.

Tabla 4.2 Comparativa de datos de muestra y población

	MUESTRA (44 ONGS)			POBLACIÓN (100 PRIMERAS ONGS DE ESPAÑA)		
	PERSONAL CONTRATADO	PERSONAL VOLUNTARIO	PRESUPUESTO	PERSONAL CONTRATADO	PERSONAL VOLUNTARIO	PRESUPUESTO
MEDIANA	51,50	343,50	7.198.180 €	35,00	150,50	4.336.200 €
MEDIA	157,77	1.102,66	32.071.936 €	119,77	743,95	18.185.083 €
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	281	2.307	76.754.241 €	236	1.850	53.103.741 €
MÍNIMO	3	0	1.200.000 €	3	0	1.126.307 €
1º CUARTIL	29	126	3.386.613 €	14	36	2.660.412 €
2º CUARTIL	52	344	7.198.180 €	35	151	4.336.200 €
3º CUARTIL	112	1.125	20.277.889 €	68	762	11.590.913 €
MÁXIMO	1.200	14.385	474.029.314 €	1.200	14.385	474.029.314 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.3 Dimensión de organizaciones para muestra y población

PERSONAL REMUNERADO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 250 trabajadores	13,95%	13%
Entre 50 y 250 trabajadores	39,53%	25%
Menos de 50 trabajadores	46,51%	62%
PERSONAL VOLUNTARIO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 2.000 voluntarios	11,36%	7%
Entre 500 y 2.000 voluntarios	31,82%	26%
Menos de 500 voluntarios	56,82%	67%
PRESUPUESTO	MUESTRA	POBLACIÓN
Más de 100.000.000€	6,82%	3%
Entre 10.000.000€ y 100.000.000€	38,64%	25%
Menos de 10.000.000€	54,55%	71%

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones de la muestra introducen un sesgo hacia organizaciones de mayor tamaño que las que muestra la población total. De esta forma, tanto la media como la mediana de las tres variables representadas (personal

contratado, voluntario y presupuesto organizacional) de los encuestados en este estudio son mayores que los datos de las mismas tres variables, para el caso de la población. En el caso del análisis de la desviación estándar, apreciamos la considerable dispersión de los datos en ambos casos, muestra y población, respecto a las medidas centrales. Un apunte de esto, también queda reflejado en la lectura de cuartiles y en el importante recorrido que presentan los datos en todas las variables, lo que da buena muestra del escenario heterogéneo al que nos enfrentamos en nuestro estudio.

De la lectura de la tabla 4.3, vemos cómo la muestra introduce un sesgo a favor de las organizaciones de superior escala, para los intervalos intermedio y mayor, dibujados en cada una de las tres variables de referencia. Por el contrario, las organizaciones más pequeñas (menos de 50 trabajadores, 500 voluntarios y 10.000.000€ de presupuesto) se hallan infrarepresentadas en comparación con los porcentajes que se muestran en el mismo cuadro y en el caso de la población.

4.2.6 MEDICIÓN DE LA MUESTRA

Existía un primer problema, clásico y común en casi todas las investigaciones de este tipo, al intentar determinar el número de variables dependientes que se iban a incluir en el modelo. Para esto, además del análisis y revisión de la literatura que se ha plasmado en el capítulo 2 y que fue la base del diseño del cuestionario, se aprovechó la realización del *pre-test* citado en 4.2.3., para afinar y definir de manera más certera las variables finales que iban a ser consideradas en nuestro modelo, y que al final fueron las que se pueden observar en el anexo I, dentro del propio cuestionario remitido a las organizaciones.

Ahora bien, un reto, quizá más sutil, nos surgió al tener que diseñar un método para medir el grado de colaboración interorganizacional que había entre las ONGs de la muestra, puesto que si bien los tipos de relación aparecían bien

fundamentados en la literatura expuesta, se nos presentaban ciertas dudas sobre su cifra y ponderación concreta.

Así, se empleo un sistema mixto que posteriormente fue agregado con el objeto de obtener una sola cifra:

a) El cuestionario – en este documento, se recogía en la sección 3, citada anteriormente, un inventario de las colaboraciones que pudieran citar los miembros de la muestra, siguiendo la tipología citada en el capítulo 2 (La Piana, 2001; La Piana y otros 2003). Las definiciones del continuo que citamos a continuación, fueron las que recibieron los responsables de cumplimentar el cuestionario:

- *Intercambios ocasionales de información* – relaciones y/o contactos informales sin una misión definida, estructura, o esfuerzo de planificación, pudiendo tener duración escasa o prolongada en el tiempo. Se incluirían en este caso también la asesoría mutua y algunos casos de compras conjuntas.
- *Reuniones periódicas* – al menos son semestrales. Se diferencian de lo anterior en que las organizaciones que participan en este tipo de colaboración comparten información únicamente sobre el tema que provoca la misma, y no sobre temas generales y diversos (que es el caso de la primera). No se regulan, ni mediante documentación ni ningún otro proceso formal entre los participantes.
- *Trabajos relevantes compartidos* – su organización mantiene un conducto abierto de ayuda con otros *partner/s* o colaborador/es, por el que cuando se presenta alguna situación, o demanda de algún usuario, cuya dificultad va más allá del ámbito de capacidad de alguna de las organizaciones participantes, son remitidos a algún otro que sí pueden solucionarlo. No se regulan, ni mediante documentación ni ningún otro proceso formal entre los participantes.

- *Contrato formal de servicio* – nos referimos a un contrato con otra organización/es para prestar servicios, puntualmente, de manera conjunta y coordinada.
 - *Alianzas estratégicas* – incluyen la participación conjunta en actividades tales como el desarrollo de *programas conjuntos* y *joint ventures*, con una duración que implica al medio y largo plazo.
 - *Integración corporativa* – caso de las relaciones de dependencia entre *matriz y filial*, así como procesos de *fusión*. Se produce una integración total de las misiones que actuaban por separado y una disolución de una o más de las organizaciones participantes.
- b) La base de datos –diseñada al efecto –con la información recogida por los informes anuales y memoria de actividades de las entidades, así como de la información que recogen las coordinadoras (CONGDE, coordinadoras autonómicas, etc.) y ciertas páginas web (por ejemplo, <http://www.gloobal.net>)– donde se recogieron los principales procesos de colaboración establecidos entre ONGs a nivel estatal, sin motivación pública, e internacional –en las que están representadas las ONGs estatales–. Se desecharon las colaboraciones a nivel local y autonómico, tanto por su elevado número como por el hecho de que en muchas de ellas queda representada sólo una parte de las organizaciones (la federación de la provincia o comunidad que se trate, por ejemplo).

El número de colaboraciones recogido –ver anexo IV – fue de ochenta y seis procesos de colaboración entre coordinadoras estatales, plataformas y campañas conjuntas entre otras (una vez se depuraron las locales, autonómicas, estatales e internacionales, donde no participan más de un miembro de la muestra).

En una siguiente fase, se trataba de agregar la información de ambas fuentes, por lo que se procedió a realizar la siguiente operación:

Número de colaboraciones entre dos organizaciones = 1·(Intercambios ocasionales de información) + 2·(Reuniones periódicas + Trabajos relevantes

compartidos) + 3·(Contrato formal de servicio + Alianzas estratégicas + Integración corporativa) + 1·(Número de colaboraciones recogidas en la base de datos).

Por último, se consideró que había una colaboración efectiva entre dos organizaciones siempre que el resultado de la anterior operación sumara por lo menos 3. A partir de aquí se estableció la siguiente ponderación en base al número de colaboraciones que se recogieron para cada organización:

Tabla 4.4 Sistema de ponderaciones

Número de colaboraciones	Ponderación
De 0 a 2	0
De 3 a 4	1
De 5 a 6	2
De 7 a 8	3
De 9 a 10	4
De 11 a 12	5
De 13 en adelante	6

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 PRECISIÓN, VALIDEZ Y FIABILIDAD

Respecto al asunto de la precisión, hay que tener en cuenta que en la contestación del cuestionario intervienen los recuerdos y la memoria que tenga el entrevistado sobre los hechos que se le preguntan, así como su particular visión de la colaboración, lo cual puede introducir un riesgo de imprecisión. Con el objeto de reducirla, el cuestionario limita el tiempo al cual se refieren ciertas cuestiones refiriéndonos a los últimos años, o más concretamente a los últimos tres años.

Además, con el objeto de reducir el riesgo de imprecisión debida a la unidad de análisis, organización, y la unidad de observación, persona, el cuestionario fue cumplimentado por directivos miembros del ápice estratégico o bien de la línea

media superior; por lo que podemos asumir el posicionamiento de la investigación llevada a cabo por Galaskiewicz (1985) al tener que suponer que los miembros de puestos, cercanos al ápice estratégico, que contestaron a la encuesta tienen el conocimiento necesario sobre la información que se les solicita (Wasserman y Faust, 1994).

En cuanto a la validez del estudio, distinguimos entre validez de constructo y validez externa. La validez de constructo, en el caso del análisis de redes, resulta esencial por el espacio de ambigüedad que puede surgir de la propia definición de colaboración (Wasserman y Faust, 1994). En nuestro caso, se contrastó la definición de los conceptos utilizados por seis altos directivos del sector, hasta que se logró la definición más precisa y comprensible posible. Por esta razón, suponemos que todos los encuestados comprendieron claramente las definiciones de colaboración que les propusimos.

Ahora bien, respecto a la validez externa tenemos que tener en cuenta el sesgo de la muestra en cuanto a las variables dimensionales que hemos citado anteriormente. Además, como también ha quedado dicho, el muestreo no ha sido en absoluto aleatorio, sino que ha obedecido a un criterio previamente definido. Entendemos que la probabilidad de colaboración entre las organizaciones de la muestra, dado que se trata de las principales ONGs de nuestro país, es muy superior a la de otras de menor escala. Este factor ha de ser tenido en cuenta cuando pretendamos generalizar sobre los resultados y conclusiones a los que lleguemos en el presente estudio.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 INTRODUCCION

En este capítulo intentaremos ilustrar los diferentes tipos de colaboración que se dan entre las ONGs de nuestro estudio. Con el objeto de investigar las mismas, presentamos un doble punto de vista: la organización individual y la muestra en su conjunto.

Desde el punto de vista de la organización, nuestro estudio aplica un triple enfoque: centralidad individual, correlación con los atributos de colaboración analizados y análisis de distancia.

Desde el punto de vista grupal, se aplica un análisis completo de la red a través de su tamaño, densidad, centralidad, sectores de actividad y equivalencia estructural entre distintos agentes.

5.2 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LAS COLABORACIONES

5.2.1 LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN

En este punto vamos a analizar los aspectos relacionados con los procesos de colaboración, formales e informales, llevados a cabo por las organizaciones pertenecientes a la muestra.

De las 44 organizaciones que han cumplimentado nuestro cuestionario, tan sólo una manifiesta que no mantiene procesos de colaboración a una escala relevante (2,27%). Entre las 43 que mantienen procesos de colaboración, el 15,91% sólo mantienen procesos de colaboración formales, mientras que el 13,64% tan sólo mantienen informales. El resto, 68,18%, sostienen ambos tipos de colaboración. Este alto porcentaje se explica por el tamaño de las organizaciones, las cuales se encuentran entre las de mayor dimensión de nuestro país, lo cual puede presentar un sesgo favorable al establecimiento de este tipo de procesos.

Lógicamente, el estudio también da cuenta, con estos porcentajes de participación, de lo extendido que está, en mayor o menor medida, los procesos de colaboración entre las ONGs españolas, así como el uso de diferentes formas de manera conjunta, formal o informal, en la mayoría de ellas. Ahora bien, respecto al uso de la colaboración, esta realidad colaboradora choca un tanto con la impresión que tienen los directivos que responden al cuestionario, dado que prácticamente la mitad de ellos, 48,84%, opinan que este tipo de organizaciones colaboran poco (46,51%) o nada (sólo un 2,33%). En cambio, la otra mitad, 51,16%, opinan que se colabora mucho (4,65%) o bastante (46,51%). Como se puede apreciar, y ocurre en muchos otros casos de esta vida, la mayoría de directivos se reparte entre los que ven la botella

medio llena (se colabora bastante) o medio vacía (se colabora poco), siendo las posturas extremas realmente minoritarias.

El cuestionario de investigación no sólo preguntaba por las colaboraciones entre las ONGs de la muestra, sino también por otras formas de relación que las empresas mantenían con empresas privadas, universidades y centros de estudios o investigación del ámbito privado, y sus contrapartes (otras ONGs, generalmente en el extranjero, que colaboran en la realización de los proyectos de las organizaciones). El objetivo era ver la similitud o no del patrón de colaboración, y sus motivaciones, entre las áreas más relevantes del sector privado (lucrativo y no lucrativo) –en algún caso se citaron colaboraciones con colegios profesionales o/y organizaciones sanitarias–.

Durante las siguientes páginas, comentaremos estos aspectos interesantes y descriptivos del sector, a partir del comportamiento que mantienen las organizaciones de la muestra respecto a las colaboraciones que llevan a cabo.

En el gráfico 5.1 se ilustra las formas de colaboración que las ONGs eligen en cada caso. Se puede observar, en términos generales, que las formas de colaboración informales (intercambios ocasionales de información, reuniones periódicas y trabajos relevantes compartidos) son las más extendidas, utilizándose en un 58,75% de las ocasiones. Si bien, este dato se presenta con distinta frecuencia según el agente con quien la ONG colabore. En las colaboraciones intrasector, la colaboración informal se usa en un 65,15%, el máximo, y cuando se trata de colaborar con contrapartes, este porcentaje se reduce hasta el 47,92%, el mínimo valor –en segundo lugar quedan las colaboraciones informales de las ONGs con empresas privadas, 58,57%, y con universidades y centros de estudio e investigación privados, un 52,83%–.

En una análisis particular de los datos, vemos que en el caso de la colaboración intrasectorial, entre ONGs, la forma mayoritaria son las reuniones periódicas, de carácter informal, en un 23,48% de las ocasiones, mientras que cuando colaboran con empresas, universidades y centros de estudio e investigación la colaboración preferida es el contrato formal de servicio, de carácter puntual. Por último, en las colaboraciones con sus contrapartes, la

forma que prevalece entre el resto es la alianza estratégica. Lógicamente, en este último caso se entiende que las ONGs establezcan un tipo de relación más estrecha y estable a largo plazo, dado que las contrapartes son entidades que desarrollan una parte importante, y de manera continuada, del proceso productivo de las ONGs.

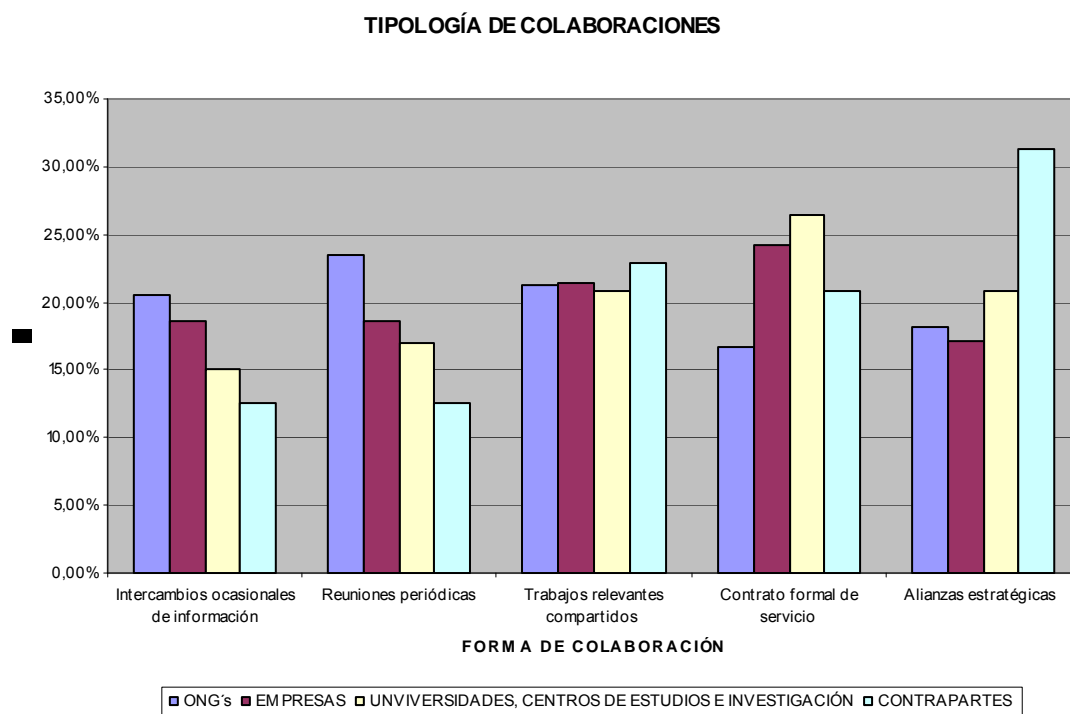


Gráfico 5.1 Tipología de las colaboraciones

Por la misma razón, pero en sentido contrario, las ONGs tienen ciertos recelos para realizar alianzas estratégicas con las empresas (sólo el 17,14% de las colaboraciones). Estas reticencias no sólo se han recogido en este resultado manifestado por el cuestionario, si no también en múltiples de las conversaciones mantenidas durante las entrevistas.

El reparto de trabajos relevantes es utilizado indiferentemente para cualquier colaboración con el sector privado, alcanzándose, como puede analizarse en el gráfico valores parecidos en los cuatro casos planteados.

En el gráfico 5.2 aparecen las principales motivaciones que llevan a las organizaciones de la muestra a establecer procesos de colaboración. En el

caso de la colaboración intrasectorial, las motivaciones principales residen en el desarrollo de la misión (28,21%) y la coordinación de actividades conjuntas (26,92%). La motivación menor es la obtención de fondos, señalada como tal en una de cada diez colaboraciones (10,26%).

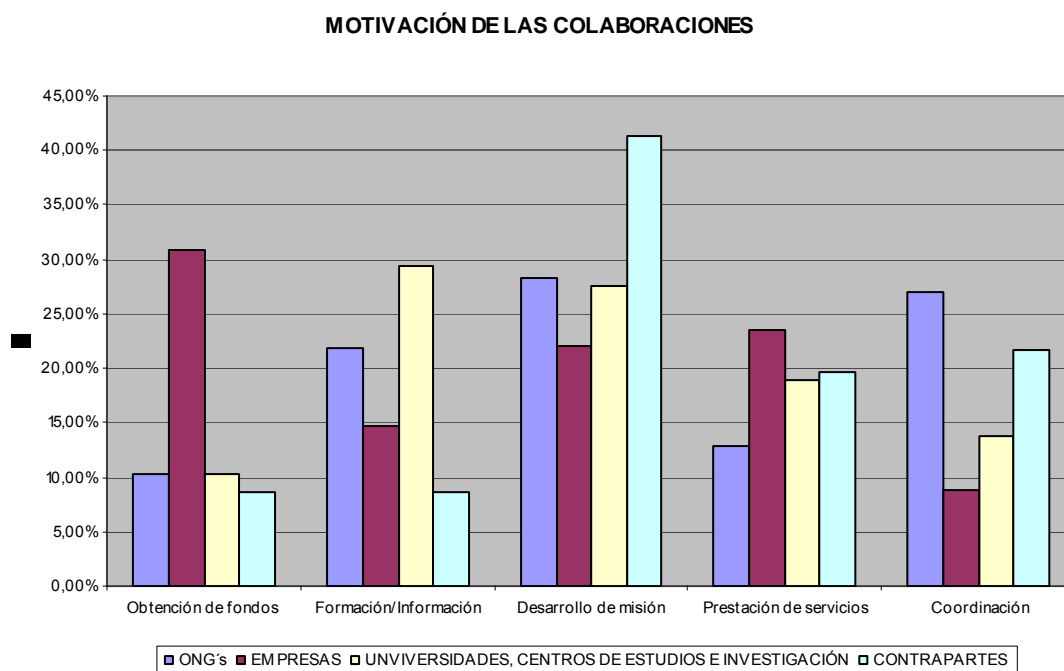


Gráfico 5.2 Motivación de las colaboraciones

En el caso de las colaboraciones entre ONGs y empresas, la motivación principal señalada, y de manera destacada, es la obtención de fondos (30,88%, casi una de cada tres colaboraciones). El segundo lugar lo ocupa la prestación de servicios (23,53%) y cerca de ella el desarrollo de la misión (22,06%). En último lugar, figura como motivación la coordinación de actividades (tan solo en un 8,82% de los casos).

Respecto a los procesos de colaboración entre las ONGs y las universidades y centros de estudios e investigación privados, las motivaciones principales que se manifiestan son la obtención de formación/información (con un 29,31%) y el desarrollo de misión (27,59%). En este último caso, se valora muy

positivamente el eco privilegiado que suponen estas instituciones para las ONGs y la transferencia positiva de imagen que pueden recibir al establecer cualquier tipo de colaboración con ellas. En último lugar se destaca la obtención de fondos (10,34%).

En el caso de la colaboración con las contrapartes, aparece una motivación principal, de manera muy destacada, que es el desarrollo de la misión (41,30%), seguidas por la coordinación (21,74%) y la prestación de servicios (19,57%). Es decir, todas ellas vinculadas con actividades principales de la organización. En cambio, la obtención de fondos y la obtención de formación/información (un 8,70% cada una) se señalan como motivaciones de carácter marginal.

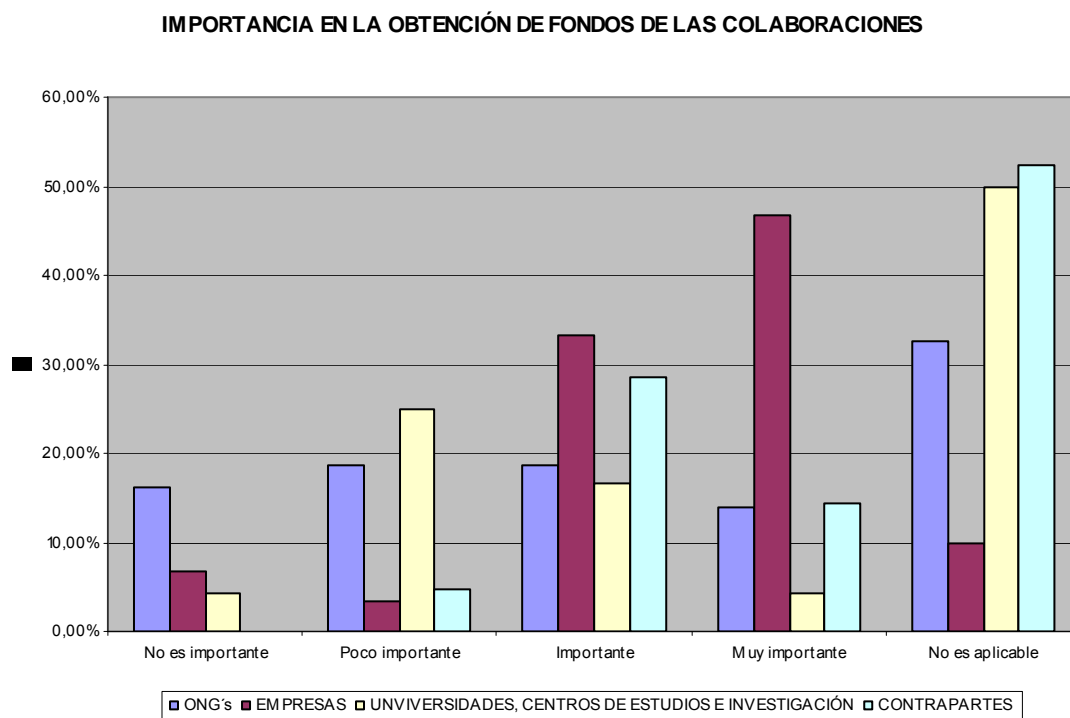


Gráfico 5.3 Importancia en la obtención de fondos de las colaboraciones

También se quiso valorar la importancia que tenía la obtención de fondos en las colaboraciones de las ONGs (gráfico 5.3). El resultado no resulta demasiado sorprendente, dado que en el caso de la colaboración con empresas se califica, por el 80% de ONGs, como “importante” (33,33%) o “muy importante” (46,67%) mientras que no es aplicable esta motivación para el caso de las colaboraciones con las contrapartes (52,38%) y las universidades,

centros de estudios e investigación (50%). Por último, en el caso de las colaboraciones entre ONGs la cuestión está más repartida. Así, si en la mayoría de casos se considera que no es aplicable (32,56%), también se califica con un 34,88% como no importante (16,28%) o poco importante (18,60%). Ahora bien, también se valora con un 32,55% entre importante (18,60%) y muy importante (13,95%). Es decir, en este caso, respecto a la obtención de fondos, el escenario se muestra de lo más diverso y distante en el caso de las colaboraciones intrasectoriales.

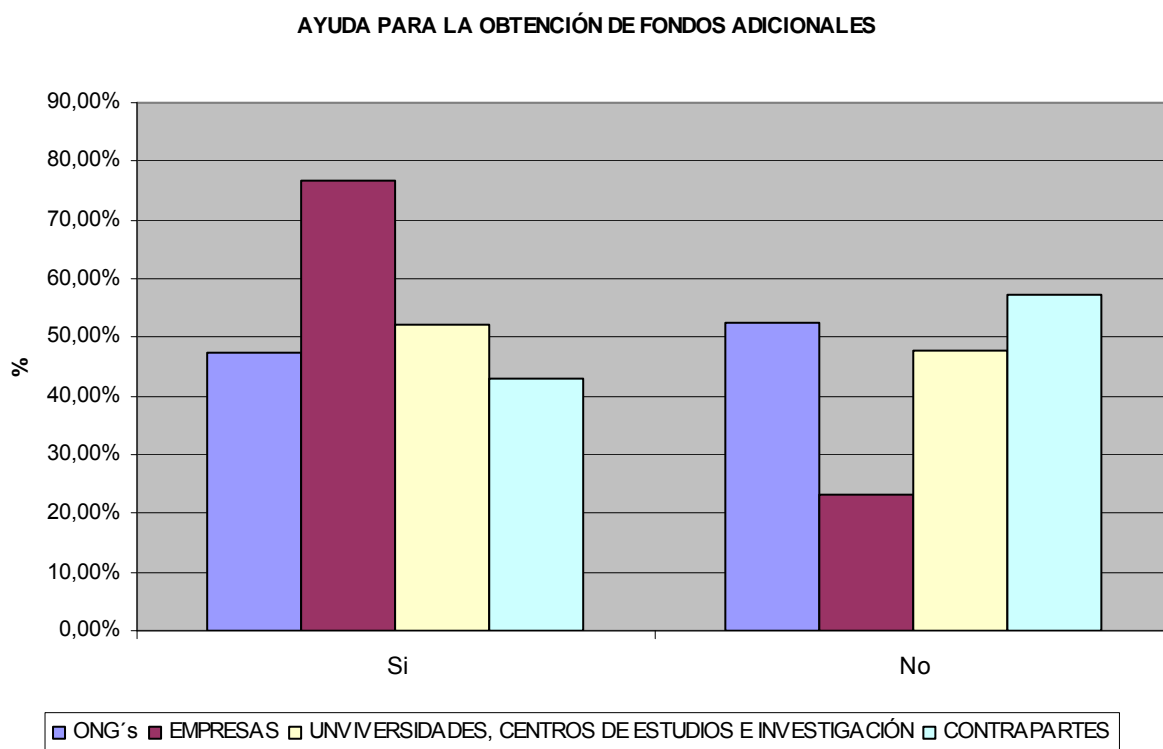


Gráfico 5.4 Ayuda para la obtención de fondos adicionales

Más igualada resulta la cuestión, cuando se pregunta si, al margen de la motivación principal que se trate y/o la importancia que tenga la obtención de fondos, se piensa que estos procesos de colaboración pueden abrir puertas hacia la obtención de fondos adicionales. Pues bien, el único resultado marcado a favor del “sí” se consigue en el caso de las colaboración de las ONGs con empresas (con 3 de cada 4 respuestas afirmativas), en el caso de las colaboraciones intrasectoriales y con universidades el resultado lo podemos calificar prácticamente de empate técnico, siendo un poco más acusada la

desigualdad, pero poco, a favor del “no” en el caso de las colaboraciones con las contrapartes (57,14%).

Uno de los aspectos esenciales que se pueden buscar a través de un proceso de colaboración es un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, valorados en términos de eficiencia y su indicador de productividad. Los resultados, analizados en el gráfico 5.5, alcanzados por la encuesta parecen indicar que se consiguen en todos los ámbitos, con desigual impresión según de la entidad colaboradora.

Parece que las mayores ganancias de eficiencia se perciben al colaborar con contrapartes (con mayor vinculación al proceso productivo principal de las ONGs, lo que puede explicar el dato). En total, el 90,91% de las observaciones consideran esta ganancia como “importante” o “muy importante” (con mayor ponderación en este último caso). A continuación le sigue las colaboraciones con universidades y centros de estudios e investigación, con un 83,43% (puede ser que este dato se explique a partir de la principal motivación que une a las ONGs con estas entidades, que es, como acabamos de decir, la transferencia de formación e información). En tercer y cuarto lugar figuran las colaboraciones intrasectoriales entre ONGs (70,73%), y de éstas con empresas (70%). Las impresiones de “no es aplicable”, “no es importante” y “poco importante” resultan relativamente poco apreciables.

Como conclusión, volvemos a observar en los datos una afinidad tangible en el caso de las colaboraciones de ONGs con sus contrapartes y otra de carácter más intangible y difícil de evaluar, en el caso de las colaboraciones de las mismas organizaciones con los centros de estudio e investigación.

Un input esencial de toda red de colaboración lo constituye la confianza y utilidad de los conocimientos transmitidos en la misma (Quintana y Benavides, 2003; Inkpen, 1998; Dyer y Nobeoka, 2000), que ilustramos en los gráficos 5.6 y 5.7. A la luz de los resultados obtenidos, parece claro que ambas van de la mano y arrojan las mismas conclusiones.

Tanto en confianza como en utilidad de los conocimientos transmitidos, las colaboraciones con las contrapartes son las mejor valoradas—con un 90,48% y el 94,74% de valoración como “en gran medida” y “totalmente” respectivamente—. Este dato da muestra de la importancia que la literatura señala para ambos conceptos, porque es precisamente con este tipo de organizaciones con las que las ONGs establecen sus vínculos más estrechos.

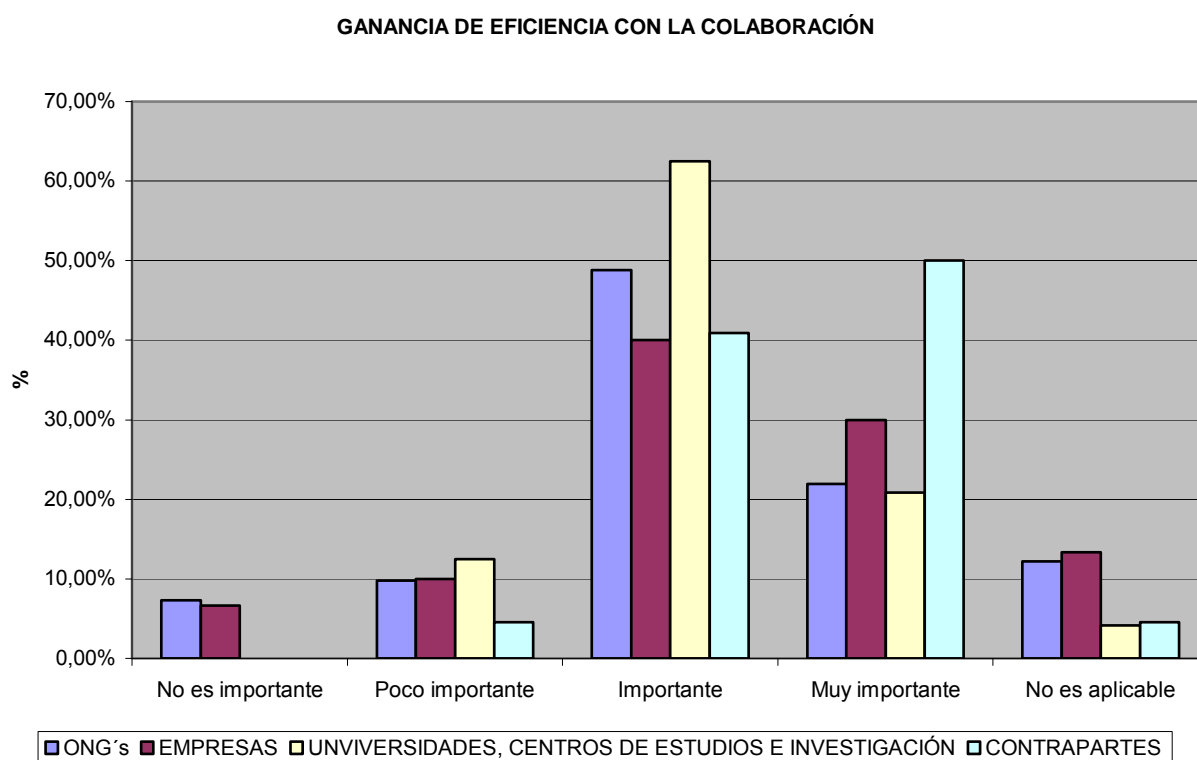


Gráfico 5.5 Ganancia de eficiencia con la colaboración

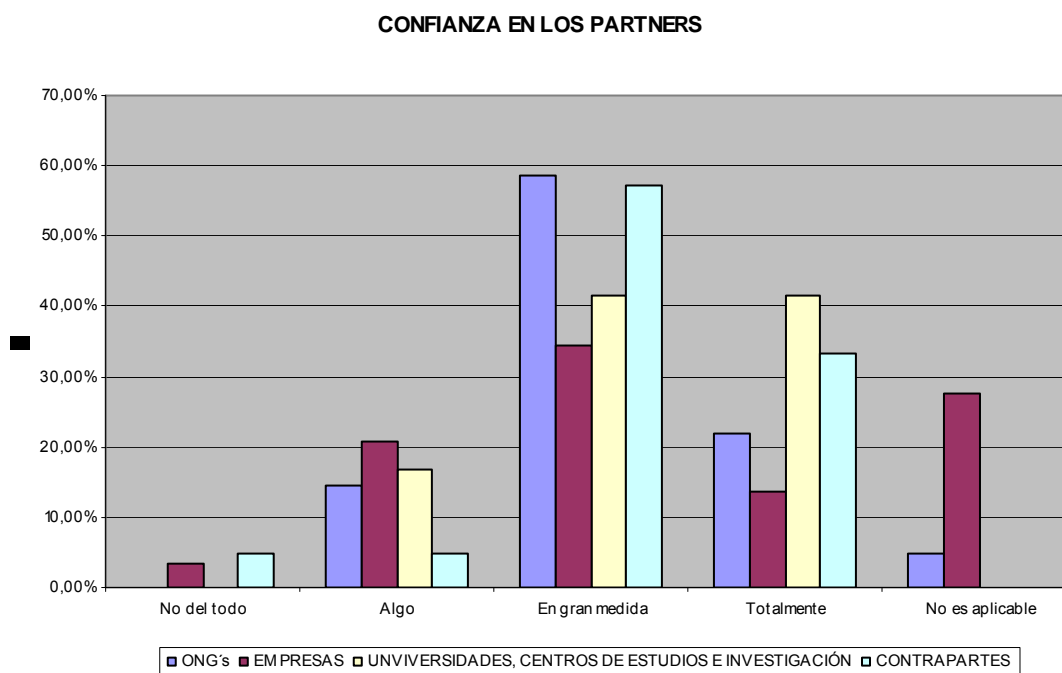


Gráfico 5.6 Confianza en los partners de la colaboración

A continuación, la mayor confianza y utilidad de conocimientos recae sobre la universidad y centros de estudios e investigación (con un 83,33% y 78,26% respectivamente), probablemente por la imagen de rigor y seriedad que se suele atribuir a la Academia. A cierta distancia, encontramos la confianza y utilidad de conocimientos suministrados en la colaboración con otras ONGs (80,49% y 72,50%, respectivamente) con una valoración bastante alta también; Por último, la menor confianza se la encontramos en las colaboraciones que mantienen las ONGs con empresas. En este caso la confianza que acumula los porcentajes del tipo “no del todo”, “algo” o “no es aplicable” es de un 51,72% (lo que indicaría que más o menos la mitad de las ONGs de la muestra no confiarían en exceso en ellas). Lo reseñable es que, al igual que pasa también con las contrapartes, se valora más la utilidad de los conocimientos que la confianza que se pueda tener, demostrando la necesidad existente de este tipo de colaboraciones con el sector privado lucrativo (48,28% valoran la confianza con empresas como “en gran medida” y “totalmente” y 58,62% es el porcentaje, para el mismo rango de respuesta, en el caso de la utilidad de los conocimientos transferidos).

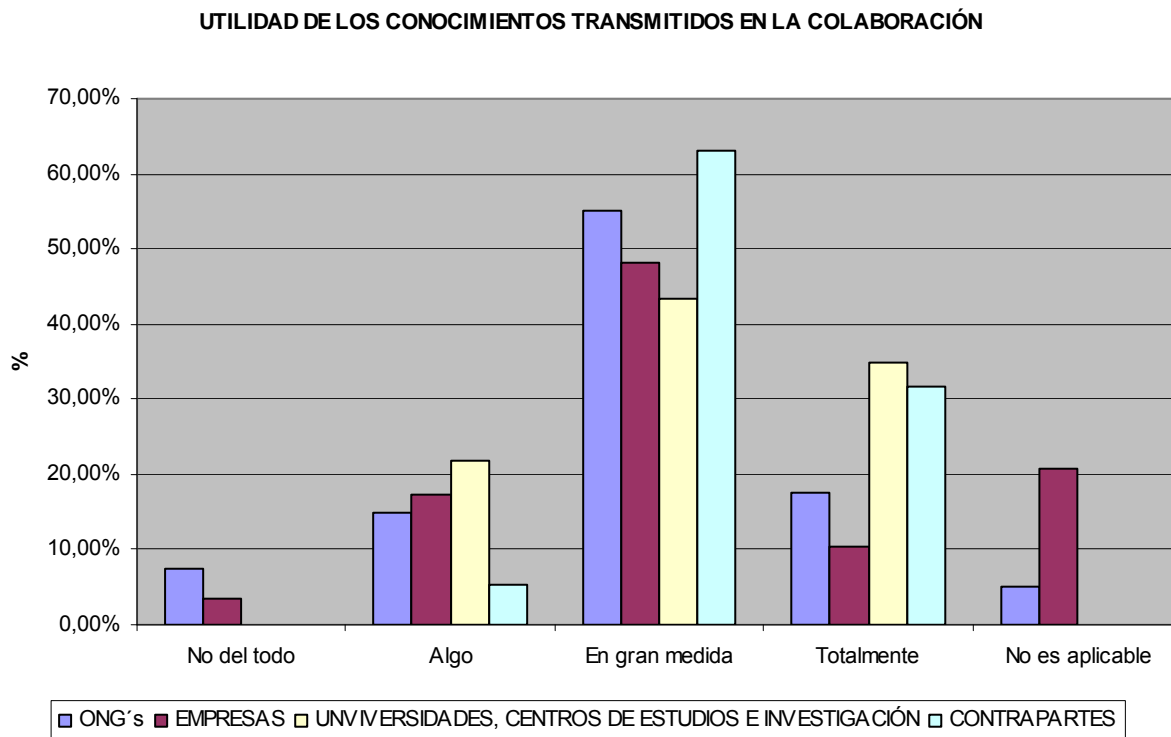


Gráfico 5.7 Utilidad de los conocimientos transmitidos en la colaboración

5.2.2 EL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Un punto central del presente estudio se centra en la influencia que tiene el sistema directivo y la estrategia en la actividad colaboradora de la ONG. Por ello, se han incluido una serie de preguntas en el cuestionario sobre la composición del ápice y la estructura en comité que suele presidir este tipo de entidades (aquí lo denominamos junta directiva, pero también puede referirse a patronato o cualquier otra denominación equivalente).

Este tipo de estructura está presente en el 90,91% de las ONGs de la muestra. Además, en un 67,50% de las ocasiones, la junta utiliza, a su vez, más comités, comisiones o equipos de trabajo para desarrollar todas o algunas actividades. Otro 20% recurre a desdoblarse en estos grupos sólo para cuestiones puntuales y de carácter operativo; por último, sólo el 12,50% de las organizaciones encuestadas no utilizan esta estructura organizativa. El conjunto de estas cifras puede dar buena muestra del grado de tendencia a la

negociación y a la decisión colegiada utilizada en el tipo de organizaciones de nuestro estudio.

Respecto a la periodicidad con la que se reúne este órgano estratégico, no existe más que un mar de diversidad donde se impone el periodo mensual o trimestral, resultando otras frecuencias menos relevantes (ver gráfico 5.8).

En cuanto a las aportaciones más importantes que los miembros de la junta realizan a su organización (lo que se ilustra en el gráfico 5.9), se valoran tres sobre todo: el tiempo (27,78%), la experiencia (23,02%) y los contactos (23,02%). Estas dos últimas aportaciones debemos tener en cuenta que resultan esenciales para realzar la importancia de la organización en las redes de colaboración donde se encuentre inserta, así como para buscar la inclusión de la misma en redes nuevas en las cuales todavía no se encuentre incluida.

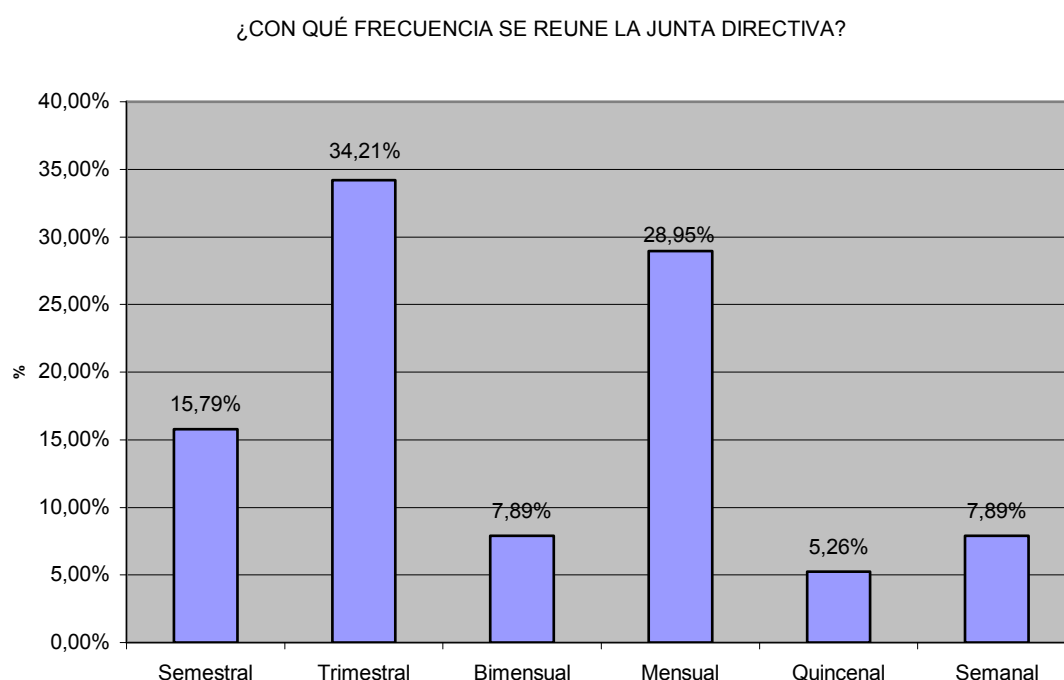


Gráfico 5.8 Principales aportaciones de los miembros de la junta directiva

Para mostrar el grado en el que estos responsables participan también en órganos de decisión de otras ONGs (algo que resulta muy frecuente dentro del sector privado lucrativo), se preguntó a los encuestados si existía alguna

organización con las cuales compartieran alguno o varios responsables o miembros de la junta directiva de la organización, resultando que en 6 de cada 10 organizaciones de la muestra sí ocurre esto. Ahora bien, en prácticamente todos los casos se trata de participaciones de los miembros de la junta en coordinadoras, plataformas o entidades de nivel supraorganizacional en las que sus ONG's de origen se encuentran encuadradas.

Esta línea argumental se refuerza con la pregunta del cuestionario destinada a preguntar a las ONGs en qué medida se reconocen en las actividades que desarrollan cada una de las organizaciones de los tres sectores (otras ONGs de su ámbito, empresa privada y organismo público). Lo que se puede apreciar en el gráfico 5.10 es que las ONGs perciben su actividad de forma bastante diferenciada respecto a las que realizan las entidades de los otros sectores. En cambio, respecto a otras ONGs de su ámbito se observan de manera poco diferenciada.

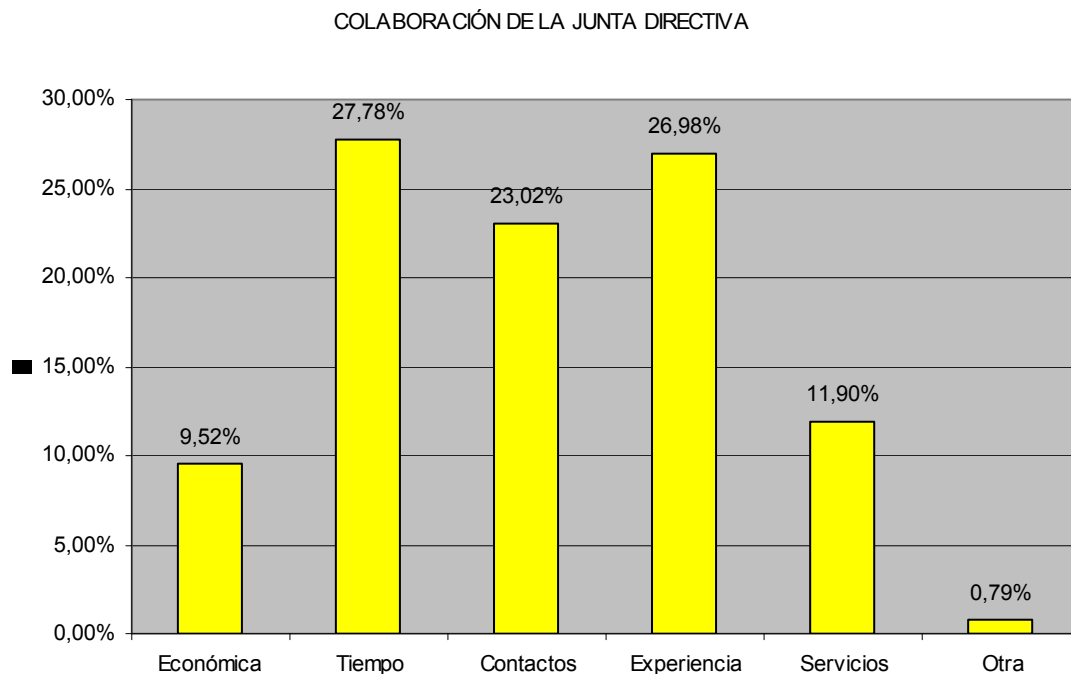
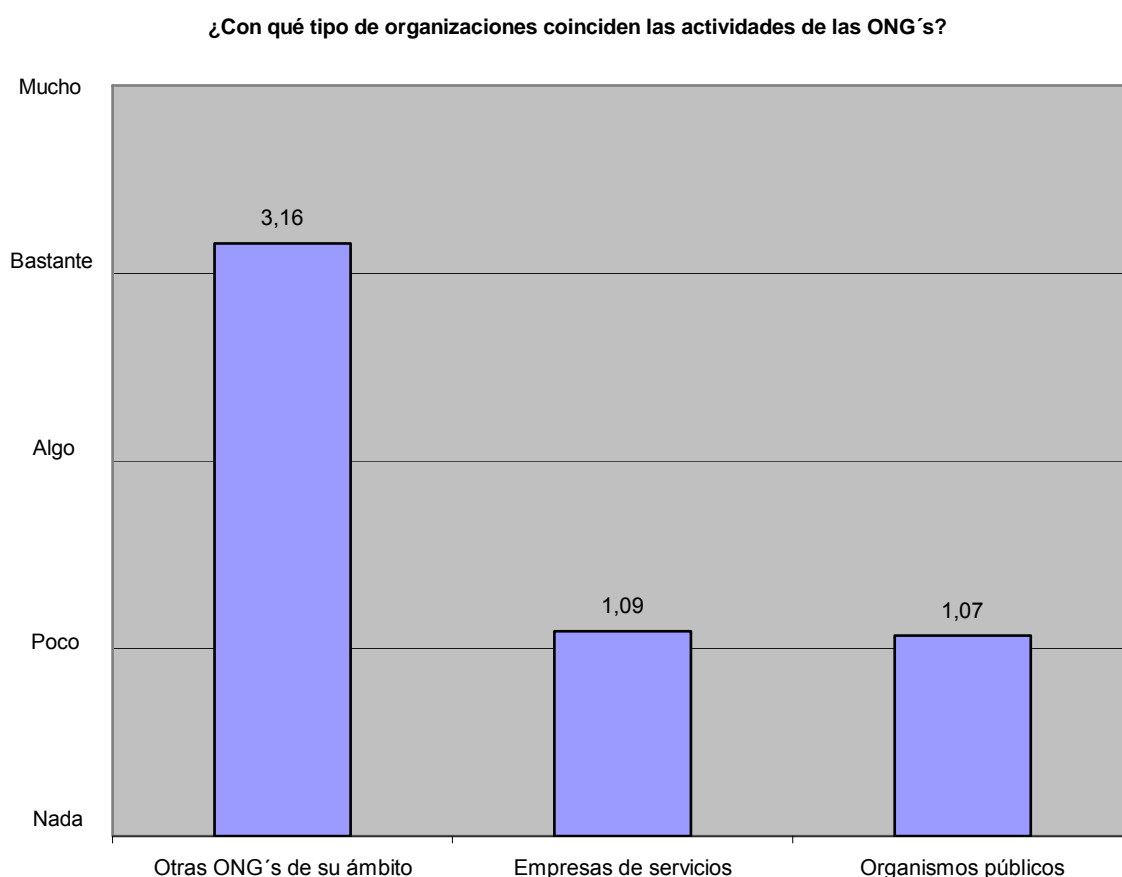


Gráfico 5.9 Aportación de los miembros de la junta directiva

¿Se podría pretender de la falta de actitudes en la directiva, propias del sector privado lucrativo, y de la conciencia de separación respecto a los otros dos sectores que la teoría que aboga por el desdibujamiento de los tres sectores todavía no se observa en la realidad de nuestro país? Lógicamente, a partir de estas dos pinceladas que acabamos de apuntar, no podemos refutar esto, ni mucho menos; por lo que concluiríamos que, aunque si que va imponiéndose una nueva forma de gestión dentro de las ONGs –más profesionalizada y con un contacto entre los tres sectores cada vez más intenso–, todavía existe una clara diferenciación que apuntaría a que las fronteras existentes permanecen, a día de hoy, bien remarcadas.



ORGANIZACIÓN (VALORACIÓN DE 0-NADA A 4-MUCHO)	MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
Con otras ONGs de su ámbito	3,16	1,03	1,07	0	4
Con otras empresas de servicios	1,09	1,05	1,11	0	4
Con otros organismos público	1,07	1,09	1,18	0	3

Gráfico 5.10 Coincidencia entre las actividades de los tres sectores

Respecto al tipo de estrategia seguido por las ONGs, el cual se ilustra en el gráfico 5.11., el presente estudio adopta la tipología de Miles y Snow (1978), diferenciando cuatro perfiles –prospector, analizador, defensor y reactivo–, tal como ha quedado explicado en el capítulo tres.



Gráfico 5.11 Tipo de estrategia

En nuestra red prevalece ligeramente la estrategia prospectora sobre la defensora en las organizaciones de la muestra. Posteriormente, figura la analizadora y con menor importancia (en torno a una de cada 13) la estrategia de carácter reactivo.

Por todo lo comentado sobre esta tipología, podríamos pensar que las redes de colaboración cuentan con un número suficiente de organizaciones empeñadas en aprovechar los procesos de colaboración con el objeto de intentar explotar las nuevas oportunidades que se presenten en su entorno. Este tipo de organizaciones siempre se adaptan al cambio y se orientan hacia fuera, es decir, hacia las zonas, usuarios y/o servicios que prestan (Mintzberg, 1994). Si

a estas le sumamos las estrategias de tipo analizador, que adaptarán temporalmente la misma orientación si el clima es adecuado (sólo que orientada hacia su función y proceso), tenemos que prácticamente 6 de cada 10 organizaciones adoptan una estrategia que pudiera considerarse proclive a iniciar nuevos procesos de colaboración entre organizaciones; lo cual parece un buen caldo de cultivo para desarrollar y hacer más tupidas las redes de colaboración necesarias.

Ahora bien, como contrapeso tenemos el peso relativo que alcanzan en el gráfico las estrategias defensoras, las cuales se sitúan en el polo contrario a las prospectoras, mucho más proclives a orientarse hacia la función, adaptándose al entorno de manera reactiva, lo que podríamos suponer podría convertirse en un freno a la hora de abordar nuevos procesos de colaboración.

Pasamos a analizar a continuación el sistema directivo de la empresa, expuesto en el capítulo tres, siguiendo el sistema 4T de Likert y la revisión de García del Junco (2007), o modelo L-J, ajustada a las necesidades de nuestro estudio –en concreto, se ha optado por simplificar la escala de medida de 1 a 5, por dos razones: una, que es la escala de medida aplicada en general a las preguntas de nuestro cuestionario y, dos, que coincide con el número de sistemas que entendió el autor que podían darse en la práctica, como hemos comentado en la el capítulo citado—. Las preguntas concretas se pueden observar en el anexo I.

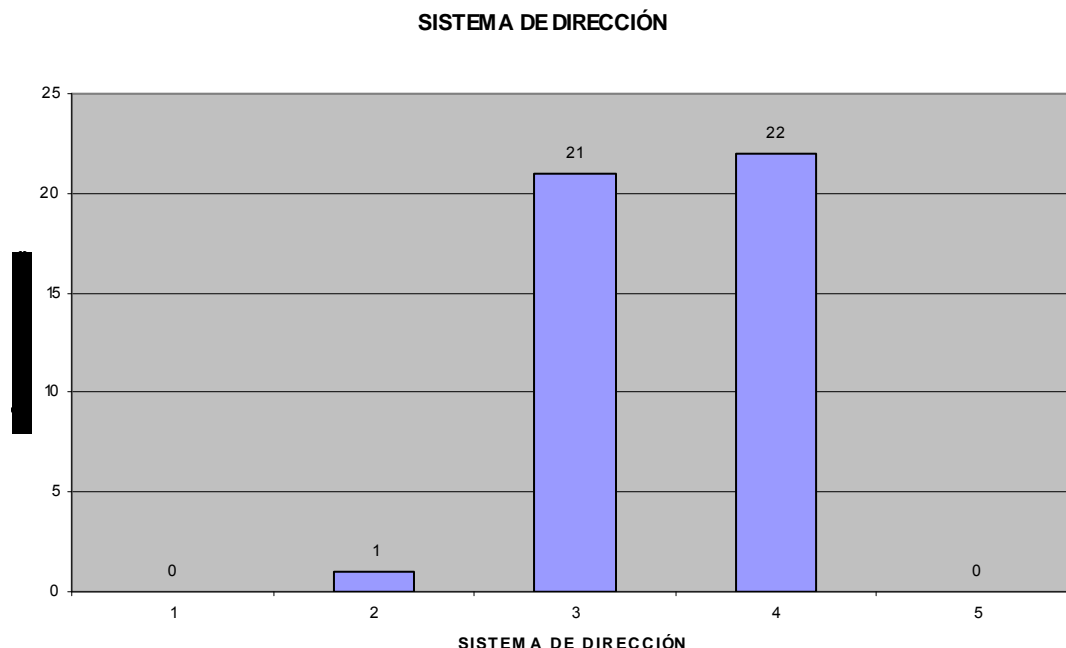


Gráfico 5.12 Sistema de dirección

Las ONGs analizadas se reparten prácticamente por igual entre el sistema 3 y 4 –consultivo y participativo–, con sólo una organización perteneciente al sistema 2. Estos resultados son coherentes con lo expuesto por el propio Likert (1986) al exponer el autor que el tipo de Sistema 4 es más propio de este tipo de entidades, dado que desaparecen los factores motivantes puramente dinerarios que son los que se aplican sobre todo en los sistemas iniciales 1, 2 y 3 con el objeto de comprar el tiempo de sus integrantes y así dar ordenes y obligar a su cumplimiento en base a ese pago, lo que estimula, en palabras del mismo autor, estrategias de resolución de conflictos del tipo ganar-perder. En principio, todo esto sucede en menor medida (aunque pudiera ir creciendo si atendemos al proceso de profesionalización que está viviendo el sector) dentro del sector objeto de nuestro estudio.

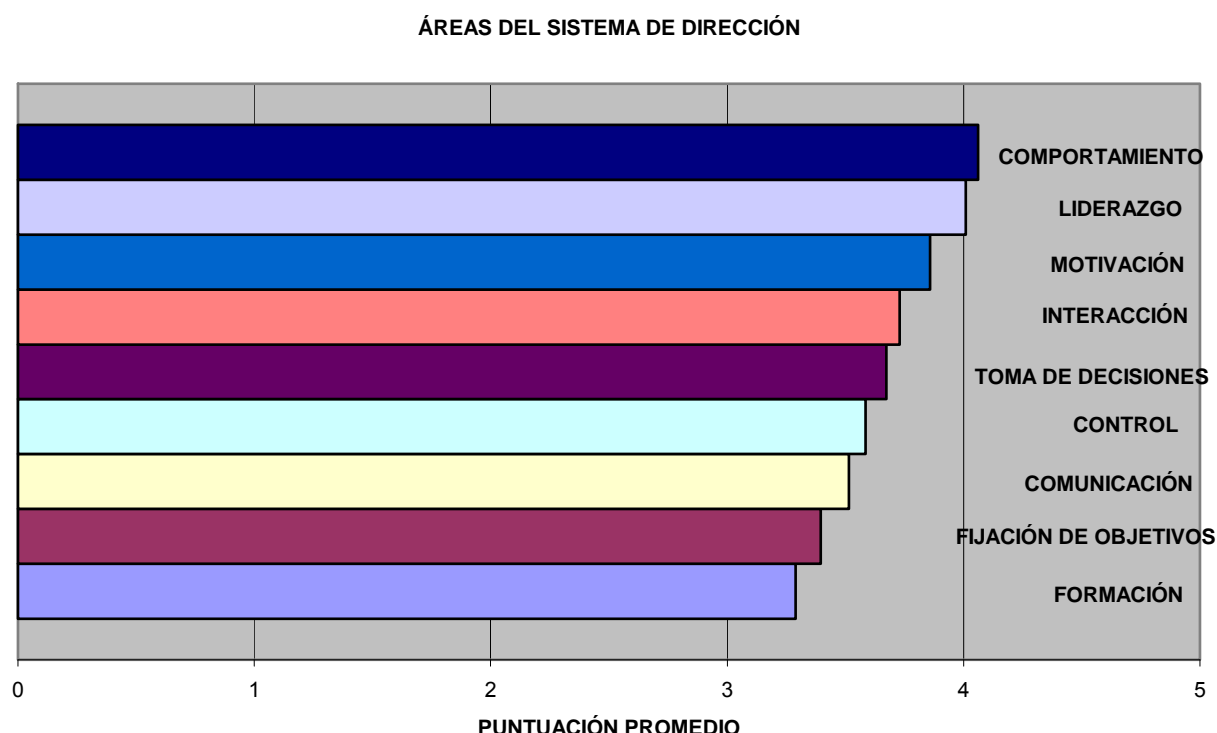


Gráfico 5.13 Áreas del sistema de dirección

En el gráfico 5.13 ordenamos las nueve áreas del sistema de dirección: comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, control, liderazgo, comportamiento, formación, y motivación. Como se puede observar, las puntuaciones mayores se alcanzan para las áreas de comportamiento, liderazgo, motivación e interacción, cuyos promedios se sitúan siempre dentro del sistema 4 de Likert, y las menores, con puntuaciones situadas en el sistema 3, para las categorías de formación, fijación de objetivos, comunicación, control y toma de decisiones.

Resulta interesante señalar como las puntuaciones mayores se dan para aspectos que en muchos casos los traen los participantes en la ONG “de casa” –valga la expresión– al ser cualidades que podríamos entender que tienen que ver con su elemento humano, mientras que los tres últimos son los más puramente organizativos, por así decirlo, ya que son proporcionados en mayor medida por la estructura, en el sentido de que son de carácter más formal.

Esto podría indicarnos que los parámetros de diseño organizativos, aunque van teniendo, cada vez más, unos criterios de gestión marcadamente profesionalizados y parejos a los aplicados por el sector privado lucrativo, todavía se encuentran en un segundo lugar respecto a los valores tradicionalmente humanos que inspiran la participación de las personas integrantes en este tipo de organizaciones no lucrativas, que son los que cuentan con una puntuación más alta y perteneciente al estilo participativo o número 4.

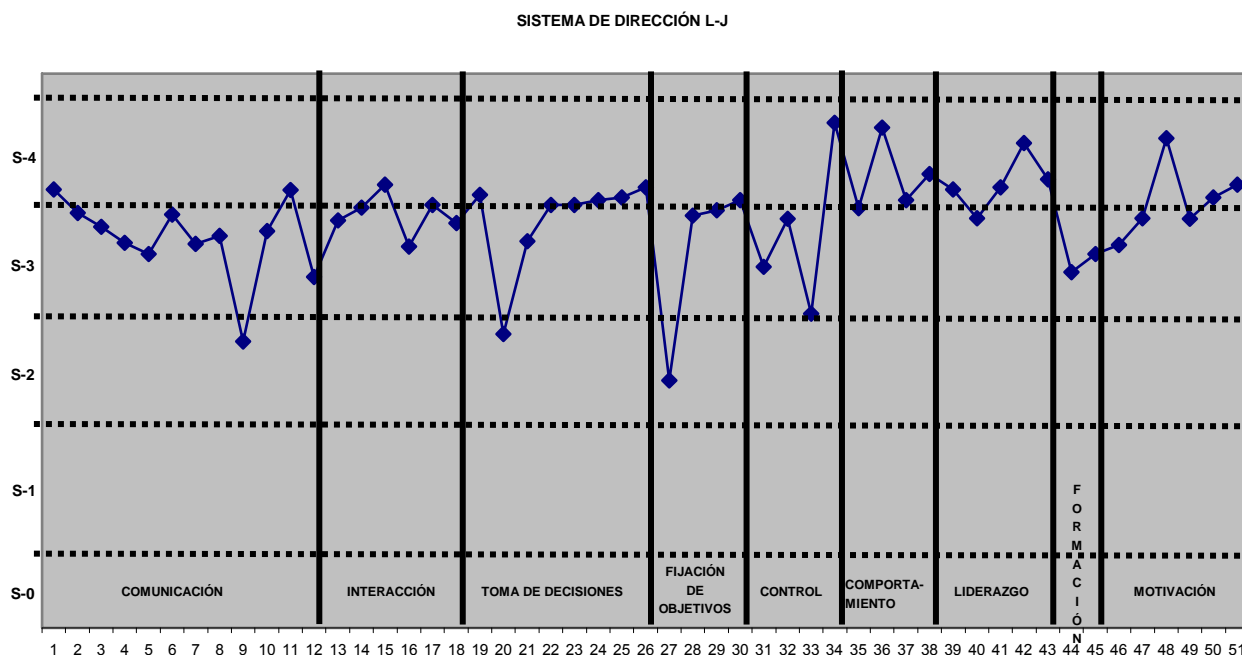


Gráfico 5.14 Respuestas promedio al cuestionario L-J

Respecto a las puntuaciones concretas a cada pregunta, ilustrada en el gráfico 5.14, 18 pertenecen al sistema 4, 30 se integran en el rango que forma el sistema 3 –aunque muchas muy próximas en puntuación al 4– y solamente tres preguntas se encuadran en el sistema 2, también fronterizas con el sistema superior.

Descendiendo más en detalle, podemos realizar un análisis agregado realizando una primera diferenciación entre los tres tipos de variables del modelo L-J presentado en el capítulo 3: estratégicas, de apoyo y de mantenimiento.

- a) Las variables estratégicas – arrojan el mayor promedio de valor de respuesta de las tres variables que ahora consideramos, con una escasa dispersión y recorrido, como se puede observar en la tabla 5.1 La menor puntuación la recibe la pregunta 24 con 3,30 de puntuación dentro del rango consultivo y la mayor es para la pregunta 48 con un 4,41 en un rango netamente participativo y cercano al sistema 5 citado por el propio Likert (1986). Aunque los valores, en general, son elevados, podríamos ver como la pregunta con menor puntuación (24), nos da muestra de deficiencias en la calidad del sistema de información, lo cual puede dificultar el proceso de toma de decisiones y asignación de recursos por parte del nivel administrativo de las organizaciones de este tipo.

Tabla 5.1 Variables estratégicas

PREGUNTA				VALOR
5.48.- Actitud hacia la organización y sus fines.				4,41
5.42.- ¿Tiene libertad para discutir cuestiones del trabajo con sus superiores?				4,37
5.17.- ¿Cómo es la participación de los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento?				4,14
5.43.- ¿Son consideradas las opiniones ante los problemas que aparecen?				4,04
5.51.- Actitudes hacia los demás miembros.				4
5.15.- ¿Cómo influyen los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento?				4
5.41.- ¿Muestran los superiores conductos de apoyo hacia los subordinados?				3,97
5.39.- Confianza de los superiores en los subordinados.				3,95
5.11.- ¿Cómo son las relaciones entre las personas?				3,95
5.19.- ¿Hasta qué nivel las personas se involucran en los problemas que aparecen?				3,90
5.50.- Nivel de responsabilidad.				3,88
5.2.- Dirección en que fluye la comunicación.				3,74
5.40.- Confianza en los superiores.				3,69
5.13.- ¿Nivel de interacción y confianza?				3,67
5.24.- ¿Existe a disposición de quienes toman las decisiones, la información más adecuada?				3,30
MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
3,93	0,27	0,08	3,30	4,41

- b) Las variables de apoyo – La media, aunque próxima a las anteriores variables, es algo inferior. Igualmente, presenta una dispersión baja con menor recorrido. La respuesta con menor puntuación, la 16, nos indicaría que podría existir en este tipo de organizaciones, y hablando en términos generales, una baja participación de los niveles inferiores en la función de administración de sus áreas de competencia, pudiendo

significar cierto grado de centralización en la misma, lo que podría convertir a los miembros situados más cerca de la base de la entidad en meros ejecutores de las directrices marcadas en el nivel superior. También podemos detectar en la pregunta 21 y 8, ciertos problemas, o capacidad de mejora, en el sistema de información y comunicación empleados por las organizaciones de la muestra, sobre todo en el caso de la información ascendente (mejoras, quejas, propuestas, etc.). Esto se refuerza con el valor de la pregunta 10, que en la misma línea podría estar manifestando ciertos problemas en el ámbito de las conexiones organizacionales. El resto de cuestiones arroja valores dentro del rango del sistema participativo.

Tabla 5.2 Variables de apoyo

PREGUNTA				VALOR
5.26.- ¿La toma de decisiones favorece el trabajo en equipo?				3,97
5.1.- Grado de interacción y de comunicación dirigido al logro de los objetivos.				3,95
5.30.- ¿Hay rechazo a los objetivos establecidos?				3,86
5.24.- ¿Existe a disposición de quienes toman las decisiones, la información más adecuada?				3,85
5.22.- ¿Hasta qué punto están informados (sobre los problemas relativos a los niveles inferiores) los encargados de decidir?				3,81
5.23.- Niveles de la organización en que se usa el conocimiento de índole profesional y técnico para tomar decisiones.				3,81
5.14.- Nivel de trabajo en equipo.				3,79
5.35.- ¿Qué nivel de productividad existe?				3,78
5.29.- ¿Los distintos niveles jerárquicos, hasta qué punto insisten en la consecución de objetivos?				3,76
5.28.- ¿Cómo se fijan los objetivos en el equipo?				3,72
5.49.- Grado en que las fuerzas motivadoras están en conflicto entre sí o, por contra, se refuerzan.				3,69
5.10.- ¿Cómo es la comunicación lateral?				3,58
5.8.- Exactitud de la información ascendente.				3,53
5.21.- ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información que se dispone para tomar decisiones?				3,48
5.16.- ¿Cómo influyen los <i>subordinados</i> en los fines, métodos y actividades de su departamento?				3,44
MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
3,73	0,16	0,03	3,44	3,97

- c) Variables de mantenimiento – en este caso se recogen las menores puntuaciones (3,16), pero también se mantienen en valores relativos elevados. La dispersión es igualmente baja y el recorrido parecido al anterior tipo de variables. La pregunta de menor puntuación, la número 9,

vuelve a dibujar los problemas con el sistema de información y control de estas organizaciones, sobre todo en sentido ascendente; cuestión que se refuerza al analizar el contenido y puntuación de otras preguntas de baja puntuación, en el ámbito de la toma de decisiones la número 20, en el de control la 33 y 31, en el de la comunicación la 12 y en el ámbito de formación, preguntas 44 y 45. Salvo este último ámbito de formación, que luego analizaremos, el resto de puntuaciones dan idea de un estilo directivo consultivo, en el rango bajo de puntuación, que vuelve a dibujar un escenario promedio de organizaciones centralizadas con cierta capacidad para mejorar la participación del resto de miembros pertenecientes a la organización en el ámbito de la gestión empresarial.

Tabla 5.3 Variables de mantenimiento

PREGUNTA				VALOR
5.6.- Existencia de canales para el establecimiento de comunicación ascendente.				3,73
5.32.- ¿Hasta qué punto es exacta la información que sirve para ejercer la función de control?				3,69
5.45.- Los recursos (cualquier tipo de facilidad) que le han proporcionado para su formación son:				3,37
5.31.- ¿En qué punto son exactas las informaciones que se sirven para ejercer la función de control?				3,25
5.44.- La formación que le ha sido proporcionada por la organización para el desempeño de su puesto es.				3,20
5.12.- ¿Cómo son las percepciones de las personas?				3,16
5.33.- ¿Quién revisa las funciones de supervisión y control?				2,83
5.20.- ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones?				2,65
5.9.- Necesidad de complementar la información ascendente.				2,58
MEDIA ARITMÉTICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO
3,16	0,41	0,17	2,58	3,73

5.3 PROPIEDAD DE LA RED SEGÚN EL ATRIBUTO SELECCIONADO

5.3.1 MEDIDAS DE CENTRALIDAD APLICADAS A LA RED

De acuerdo a la metodología que vamos a utilizar (Casanueva y Galán, 2002) y que hemos presentado en el capítulo 3, nos enfrentamos en este análisis a una serie de redes intersectoriales, es decir aglomeradas o confederadas, unas con intermediarios y otras de carácter directo, que se aúnan y conforman una red polimórfica en la cual establecemos una disección apriorística en función del sector de actividad en el que operen las entidades.

Al tratarse de ONGs del mismo sector, no se dan ejemplos de redes intersectoriales, tanto de carácter conjugado y/u orgánico.

Estos aglomerados pre-establecidos se van a superponer unos a otros, haciendo que muchas ONGs, las más activas a la hora de colaborar, puedan participar en un gran número de las 18 actividades que hemos distinguido en nuestra red. Cada una de estas subredes es diferente, como veremos, tanto en tamaño como en propiedades de su estructura.

La tabla 5.4 muestra el tamaño de la red para cada caso. La categorización se ha realizado teniendo en cuenta la información suministrada por las organizaciones en memorias e informes de actividades, así como la suministrada en las bases de datos utilizadas en el presente estudio: Fundación Lealtad, Informe anual de la CONGDE y Fundación Eroski. Recoge por tanto las actividades que las propias ONGs reconocen como prioritarias, sin perjuicio de que en algún caso puedan realizar alguna de las actividades, de

manera secundaria o marginal, en alguna categoría en la cual no la hayamos incluido.

Tabla 5.4 Redes en función de la actividad de la ONG

	Atención empresas	Atención psicológica y domiciliaria	Ayuda humanitaria	Comercio justo	Cooperación	Dependencias y rehabilitación
nº de ONGs*	14	11	23	8	30	12
Tamaño (nº de enlaces)	118	92	438	90	720	144
Enlaces por ONG	6,94	8,36	17,52	10	22,5	10,29
Componentes	1	2	1	1	1	1
	Educación y tiempo libre	Emergencias	Empleo y formación	Genero	Inmigración	Investigación
nº de ONGs*	29	14	18	14	9	5
Tamaño (nº de enlaces)	510	210	256	190	90	26
Enlaces por ONG	15,94	15	13,47	12,67	8,18	3,71
Componentes	1	1	1	1	1	1
	Mayores	Medio ambiente	Menores	Política y derechos humanos	Sanitarias	Voluntariado
nº de ONGs*	5	12	8	14	14	21
Tamaño (nº de enlaces)	12	128	100	168	130	274
Enlaces por ONG	2	9,14	8,34	11,2	8,67	13,05
Componentes	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia * Se han excluido las ONGs aisladas.

Antes de comenzar con el análisis de las redes de nuestra muestra, conviene clarificar ciertos conceptos acerca de esta técnica de análisis. En primer lugar, se estudian ciertas características de la red en su conjunto, como son los indicadores de densidad –para matrices con datos ponderados como las nuestras, sería el cociente entre el número de nexos de la red y el número de posibles nexos totales–, de distancia –longitud media de las rutas óptimas que unen los nexos de la red entre sí; la distancia entre dos nodos se mide por la ruta óptima, que viene dada por la longitud del camino más corto que une a

ambos— y la compactación —grado en que los nodos pueden enlazarse mediante distintas referencias cruzadas—.

Adicionalmente, para analizar la forma en que los agentes de la red se relacionan, hemos escogido seis indicadores principales para enjuiciar la participación de cada agente en la red. A los tres ya clásicos de Freeman (1979): centralidad de grado (*degree*), de cercanía (*closeness*) y de intermediación (*betweenness*); sumamos otros tres posteriores (eigenvector de distancias geodésicas, índice de poder de Bonachich y el índice de flujo de intermediación), con el objeto de refinar nuestro análisis.

El indicador de grado se basa en el concepto de adyacencia, es decir, mide el número de vínculos que tiene un nodo con el resto de miembros de la red. Esta medida, por tanto, puede constituirse en una representación de la importancia que tiene la organización en su ámbito de actuación más inmediato y dentro de la red en su conjunto. Los nodos que tienen un alto grado se considera que poseen más influencia que los que presentan un parámetro de grado bajo, debido a que los primeros puede explotar muchas más posibilidades de relación que los segundos, a la vez, que los hace menos dependientes del resto. Como todas nuestras relaciones son no-dirigidas, no distinguimos en nuestro análisis entre grado de entrada y de salida para cada miembro y la red (por lo que no evaluamos el posible prestigio ni influencia, respectivamente, de los nodos reticulares). El indicador de grado presenta ciertas limitaciones de cara a intentar explicar el poder de la organización en la red, debido a que no aprecia las diferencias que seguro existen entre las relaciones de dos actores distintos, sólo las cuantifica (Hanneman, 2001). Así, una organización puede estar enlazada a muchas otras ONGs que no tengan un especial papel relevante dentro del conjunto de la red, o todo lo contrario, puede tener escasos enlaces pero de gran relevancia por resultar de difícil acceso.

Por esta razón, completamos el indicador de centralidad de grado con el índice de poder de Bonachich, el cual cuestiona la relación existente, y directa, entre centralidad y poder. En este sentido, intenta evaluar el poder que tiene un agente en la red no sólo por sus propias conexiones sino también por las conexiones que presentan sus adyacentes (Hanneman, 2001). Es decir, un

agente que esté conectado con otros que, a su vez, están menos conectados, se convierte en más poderoso, dado que el resto es más dependiente de él. De igual manera, otro agente que se enlace con nodos ampliamente enlazados, puede tener alta centralidad pero sus conexiones son más independientes de él. Esto nos da idea de que incorporamos a nuestro análisis un indicador más suave y refinado de centralidad que el clásico de grado.

Ahora bien, para calcular el índice de poder de Bonacich debemos incluir exógenamente un parámetro alfa (el cual va a influir según su valor en las conexiones locales o globales, y según su signo en la ponderación positiva o negativa sobre las relaciones con agentes peor conectados), para el cual no existe ninguna regla general en cuanto a su determinación. En nuestro caso, hemos fijado el determinado automáticamente por defecto en el programa utilizado (UCINET 6).

Otra medida complementaria de centralidad es la cercanía. Este indicador se basa en la suma de la distancia geodésica de un agente respecto al resto de integrantes de la red (Hanneman, 2001). Es decir, complementa a la centralidad de grado ya que tiene en cuenta las conexiones que a su vez tengan los nodos adyacentes al agente estudiado, los cuales van a permitir el acceso, de manera sencilla o complicada, al resto de nodos con los que no está relacionado directamente. De todas formas, en redes densas y pequeñas no suele haber contradicción entre ambos indicadores dado que la mayoría de las relaciones, en este caso, serán adyacentes a cada agente (Hanneman, 2001). En el terreno del debe, el indicador de cercanía, al no discriminar entre nexos, sobrevalora el papel de nodos que tienen una alta centralidad en pequeños grupos, pero que no poseen la misma relevancia en el conjunto de la red (Hanneman, 2001).

Por ello, conviene complementar su información con la suministrada por el eigenvector de distancias geodésicas, el cual, mediante el uso del análisis factorial, determina los actores con mayor grado de centralidad, teniendo en cuenta la red global en mayor medida que el sistema de relaciones locales que también conviven en ella. No obstante, este indicador es fidedigno siempre que el primer parámetro del vector eigen –el que recoge los aspectos globales que

afectan a la distancia entre los nodos— tenga un peso substancialmente mayor que el resto de valores de dicho vector (Hanneman, 2001).

Por su parte, el indicador de intermediación ve al actor con una posición favorable en la medida que esté situado entre los caminos geodésicos de otros pares de nodos en la red (Hanneman, 2001). Lógicamente, este rol otorga una gran centralidad a un actor, al cual otros dos deben necesariamente recurrir si quieren establecer una conexión entre ellos, lo que les hace dependientes de él. También hay que tener en cuenta, que en redes pequeñas y densas el papel de la intermediación se reduce porque gran parte de los nodos son directamente accesibles. Ahora bien, en la propia definición expuesta está la debilidad de este indicador, ya que los agentes que se sitúan entre el intermediario pueden recurrir a él, o bien, establecer otra conexión a través de otros nexos existentes en la red, es decir, el “necesariamente” introducido se difumina. Es decir, en no pocas ocasiones el papel de intermediario es evitable mediante otras alternativas, lo que resta papel de centralidad al indicador de intermediación.

Por ello, resulta conveniente complementar nuestro análisis con el índice de centralidad de flujo, dado que éste considera el conjunto de posibles intermediaciones que puede establecer un agente dentro de la red. Es decir, tiene en cuenta todas las posibles alternativas que tenga un nodo a su alcance, lo que si le otorgará una mayor centralidad y posibilidad de elección.

Con todo ello, lo que pretendemos decir es que se deben tener en cuenta, en el análisis que haremos de las distintas redes, los seis indicadores en su conjunto, dado que la casuística de cada caso puede ser enorme. Por ejemplo, un agente puede tener una gran centralidad de grado y una escasa cercanía, por estar relativamente aislados sus enlaces, por ejemplo, lo que hará que relativicemos mucho su rol como agente significativo dentro de la red, o que, en cambio, resulte esencial, si además viene acompañado de un alto poder de intermediación, dado que en este caso, puede convertirse en el único agente de acceso a ese grupo menos conectado de la red. Hay otro tipo de actor estratégicamente importante en la red: el intermediario o mediador. Un actor juega un papel de intermediario, si el resto de los actores en la red debe pasar

a través de este actor para el intercambio de información, recursos o dinero. Sin embargo, un intermediario puede no ser un actor dominante en la red, aunque tenga un alto índice de intermediación o flujo.

A fin de distinguir un intermediario que sea estratégicamente importante de otro actor dominante que tenga un alto índice de intermediación, así como de otros tipos de grados de centralidad, este estudio toma el concepto de la tipología de poder de comportamiento (Knoke, 1992). Combinando dos aspectos esenciales, poder –o dominación–, y centralidad –o influencia–, pudiendo encontrar de esta forma cuatro roles distintos de poder:

- Agentes con alto grado de poder/dominación y alta centralidad/influencia – estos agentes fundamentarán sus relaciones dentro de la red en base a la *autoridad* de la que disponen dentro de la misma, dada su posición central privilegiada. La causa de esta autoridad puede estar en su carisma, en la transmisión de confianza o en otros factores de carácter racional o legal (Knoke, 1992).
- Agentes con alto grado de poder/dominación y baja centralidad/influencia – estos agentes ejercerán su poder en forma de *coerción*, por su poder sobre un determinado grupo, generalmente local, dentro de la red. La diferencia principal entre la coerción y la autoridad, estriba en que en este caso la relación se basa en la desigual relación de fuerzas –a favor del agente que la ejerce– y, segundo, que en este caso, al contrario de lo que sucede con la autoridad, la relación de poder o fuerza sería no-consentida en condiciones de igualdad.
- Agentes con bajo grado de poder/dominación y alta centralidad/influencia – los agentes que están en esta situación, usarán la *persuasión* dentro de la red, debido a que no pueden ejercer la autoridad necesaria, al no disponer de un gran número de nexos y relevancia dentro de la red, como sí ocurre en el primer caso. En cambio, estos agentes si tienen una posición de acceso privilegiada en la red.

- Agentes con bajo grado de poder/dominación y baja centralidad/influencia – las organizaciones que desempeñan este papel no tienen una gran influencia en el conjunto de la red (es decir, presentan un bajo indicador de cercanía), ni resultan dominantes en su entorno local (es decir, tiene un bajo indicador de poder de Bonacich). Es evidente que estas organizaciones no tienen poder, pero se comportan como un intermediario o mediador, si presentan, adicionalmente, un alto indicador de flujo o intermediación. Este rol es estructuralmente esencial en la red ya que este tipo de actor resulta indispensable para el intercambio de información, recursos, dinero, etc. dentro de la red.

Para el análisis de las relaciones que se dan dentro de las ONGs de la muestra, recurriremos al uso del sociograma. Este instrumento plasma en un grafo las relaciones que se dan entre los agentes de una red, explicitando los nexos de preferencia que existen entre ellos. Los sociogramas se construyen a partir de nodos –representando a cada uno de los actores de la red, y que en nuestro estudio representamos por cuadrados azules– y nexos o enlaces –que se representan por flechas de color negro encargadas de unir a dos agentes–. En el presente estudio, los nexos serán binarios (es decir la existencia del nexo indicará la existencia de la relación y viceversa cuando ésta no ocurra), recíprocos (todas las flechas serán bidireccionales, no representando el sentido de tal relación, que se entiende por las dos partes con idéntica intensidad) y ponderados (de acuerdo a la tabla de ponderaciones citada anteriormente) (Hanneman, 2001).

5.3.2 ANÁLISIS DE LAS REDES SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD

5.3.2.1 Atención a empresas

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: asesoramiento empresarial, microcréditos y microfinanzas y responsabilidad social corporativa.

Respecto a las medidas de la red en su conjunto, observamos un grado de densidad moderada, el 16º de las 19 redes analizadas, junto a una compactación y distancia algo superior, que la sitúa en términos medios de las redes analizadas –el 10º lugar–. Los agentes más centrales de la red, globalmente, son las ONGs: ACPP, MPDL y ACSUR, junto a UNICEF.

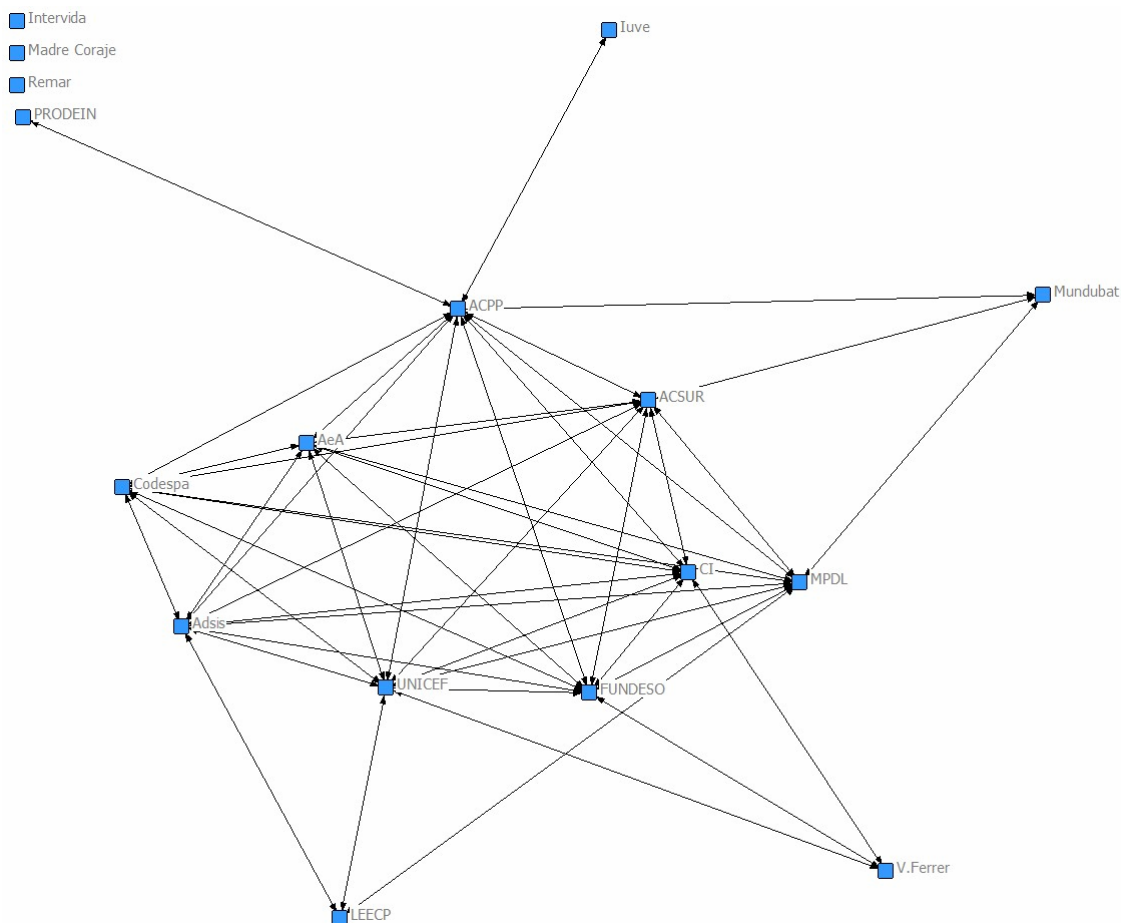


Figura 5.1 Atención empresas

Los coeficientes de variación (relación entre desviación estándar y media) son moderados en general –lo que da muestra de una dispersión moderada– salvo en el caso de los indicadores de intermediación, tanto en el clásico de Freeman como en el de flujo. Igualmente, los grados de concentración son moderados en centralidad de grado y cercanía –inferiores a la red global– y superiores a la media en el caso de intermediación.

En términos de centralidad de grado, de manera global, el indicador de poder de Bonacich sólo corrige al indicador de grado de Freeman, realzando la

importancia de ACSUR sobre ACPP y MPDL, que en cualquier caso serían las entidades con mayor grado de conexiones en la red. Respecto a la cercanía, el eigenvector penaliza la importancia de UNICEF y mejora la situación de MPDL. No obstante, el patrón dominante del vector –primer parámetro del eigenvector– no tiene un valor relevante sobre el resto, 37,1%, por lo que hay que relativizar la importancia de este indicador sobre el de cercanía clásico. Por último, respecto a la intermediación, los indicadores de Freeman y de flujo arrojan el mismo orden en ambos casos.

Tabla 5.5 Medidas de centralidad en la red de atención de empresas

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	ACPP	ACPP	ACPP	MPDL	ACSUR	ACPP
2º	MPDL	UNICEF	UNICEF	ACPP	ACPP	UNICEF
3º	ACSUR	MPDL	MPDL	ACSUR	MPDL	MPDL
4º	AeA	ACSUR	FUNDESO	AeA	AeA	ACSUR
5º	FUNDESO	Adsis	Adsis	FUNDESO	FUNDESO	FUNDESO
6º	UNICEF	FUNDESO	ACSUR	Codespa	UNICEF	Adsis
7º	Codespa	AeA	CI	UNICEF	Codespa	CI
8º	Adsis	Codespa	AeA	Adsis	Adsis	AeA
9º	CI	CI	Codespa	CI	CI	Codespa
10º	Mundubat	Mundubat	Mundubat	Mundubat	Mundubat	V.Ferrer
11º	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF
12º	V.Ferrer	V.Ferrer	V.Ferrer	V.Ferrer	V.Ferrer	Mundubat
13º	luve	luve	luve	luve	luve	luve
14º	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN
RED	19.66%	43.33%	30.53%	32.65%	-	30.122%
	Densidad = 64,84%		Distancia = 1,549		Compactación = 0,744	
Media	8,429	20,143	3,571	0,236	-	11,994
Des. típica	4,640	4,34	6,515	0,125	-	13,559
Varianza	21,531	18,837	42,451	0,016	-	183,85
Mínimo	1	15	0	0,036	-	0
Máximo	15	27	25,685	0,391	-	55,578

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2 Atención psicológica y domiciliaria

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: labores de apoyo psicológico y atención domiciliaria.

La red se divide en dos componentes, basados en la alta especialización de las organizaciones que tienen como misión principal la atención de drogodependencias (FAD y Proyecto Hombre) y que mantienen una alta actividad de colaboración con organizaciones más relacionadas con su ámbito y que no pertenecen a la muestra. Esto también va a ocurrir en otros casos, como por ejemplo la AECC, que también tiene una misión mucho más concreta, y menos generalista, que la mayoría de organizaciones de desarrollo de nuestra muestra. Por esta razón, la AECC cuando calculamos el eigenvector,

como indicador de cercanía, pierde puestos dentro de la red, dado que este valor ilustra un patrón de cercanía más global que este tipo de organización no persigue como objetivo principal.

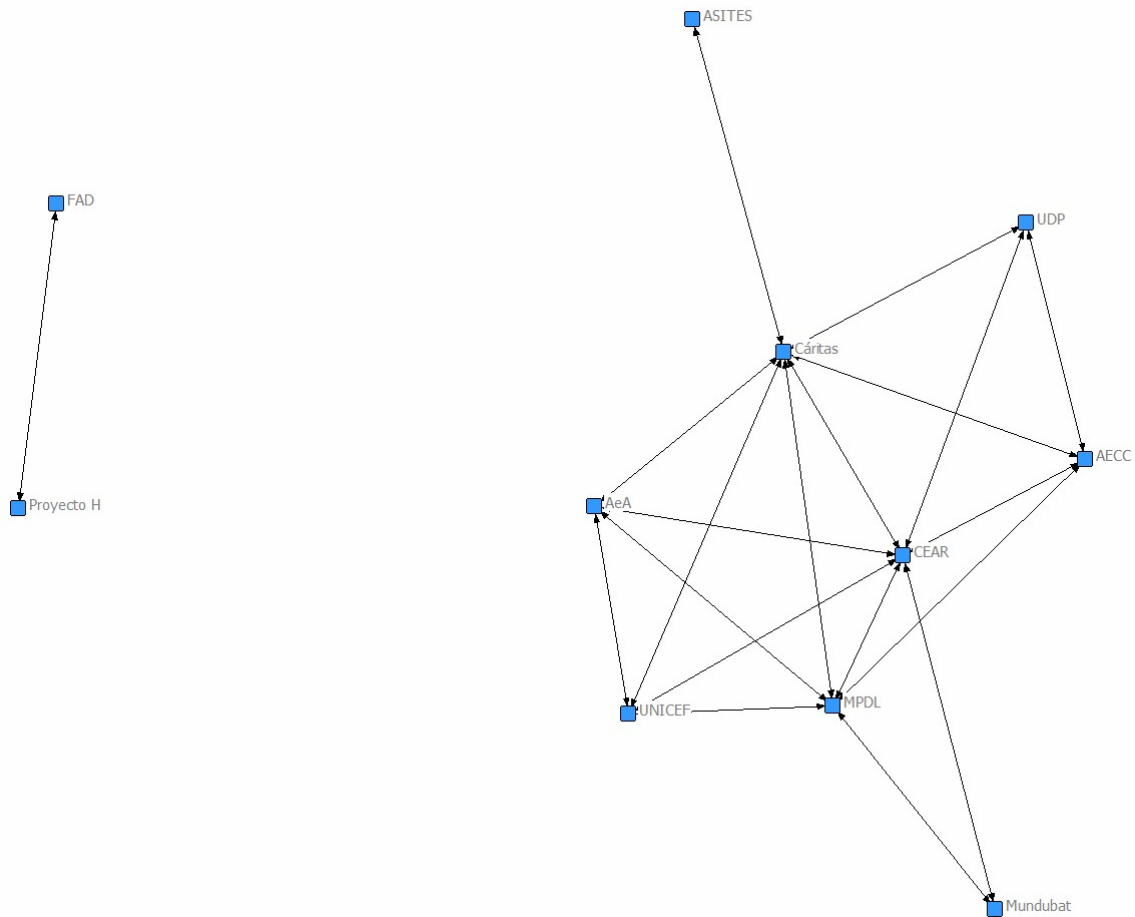


Figura 5.2 Atención psicológica y humanitaria

Todo esto nos da muestra de que la misión y principal actividad es un hecho esencial a la hora de plantear procesos de colaboración dentro de este sector. Las medidas de red presentan grados de densidad, distancia y compactación medios: 10°, 11° y 9° respectivamente. Los agentes más centrales de la red, globalmente, son: CEAR, Cáritas y MPDL para todos los indicadores de centralidad y poder. Los coeficientes de variación presentan menor dispersión para los indicadores de cercanía, superior para la centralidad de grado y muy altos en cuanto a los indicadores de intermediación. También, los grados de concentración son moderados y medios en todos los casos, salvo para el indicador eigenvector, que resulta bastante elevado en términos relativos. Los indicadores de poder de Bonacich y eigenvector corrigen a los indicadores

clásicos de Freeman, aupando en importancia a MPDL respecto a las otras dos organizaciones relevantes señaladas. En cuanto a la intermediación, los indicadores de Freeman y de flujo no presentan contradicciones relevantes en los lugares principales.

Tabla 5.6 Medidas de centralidad en la red de atención psicológica y domiciliaria

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CEAR	CEAR	Cáritas	MPDL	MPDL	Cáritas
2º	Cáritas	Cáritas	CEAR	CEAR	CEAR	CEAR
3º	MPDL	MPDL	MPDL	Cáritas	Cáritas	MPDL
4º	AeA	AECC	AECC	AeA	AeA	AECC
5º	UNICEF	AeA	AeA	UNICEF	UNICEF	UDP
6º	Mundubat	UNICEF	FAD	Mundubat	Mundubat	UNICEF
7º	AECC	UDP	UNICEF	AECC	AECC	AeA
8º	UDP	Mundubat	Mundubat	UDP	UDP	Mundubat
9º	FAD	ASITES	ASITES	ASITES	ASITES	FAD
10º	ProyectoH	ProyectoH	ProyectoH	FAD	FAD	ASITES
11º	ASITES	FAD	UDP	ProyectoH	ProyectoH	ProyectoH
RED	21.67%	-	18.00%	66.99%	-	24.872%
	Densidad = 83,64%		Distancia = 1,486		Compactación = 0,515	
Media	8,364	46	1,636	0,232	-	31,818
Des. típica	6,786	25,541	2,891	0,193	-	32,026
Varianza	46,05	652,364	8,358	0,037	-	1.027,967
Mínimo	1	31	0	0	-	0
Máximo	19	100	9	0,526	-	92

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.3 Ayuda humanitaria

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: acción humanitaria, agricultura y ganadería, alimentación y agua.

La red presenta un grado de densidad, distancia y compactación en puestos medios dentro de las redes analizadas. A la hora de analizar los agentes de mayor centralidad, nos encontramos que los mismos están muy repartidos. Así, si analizamos la centralidad de grado, las ONGs con mayor número de contactos son: CEAR, Cáritas y Cruz Roja (confirmadas por el indicador de Bonacich). Ahora bien, en términos de cercanía, las ONGs más próximas al resto de agentes serían: ACPP, EsF y Farmamundi, según el indicador clásico de Freeman. El enfoque eigenvector arroja resultados bastantes diferentes, pero sin una importancia suficiente del primer parámetro del eigenvector (37,4%), debemos poner cautela en el análisis de esta medida, dado que no tenemos un buen patrón dominante (Hanneman, 2005). Además la dispersión del eigenvector también refuerza los recelos que tenemos sobre esta medida.



Tabla 5.7 Medidas de centralidad en la red de ayuda humanitaria

171

22°	luve	MadreCoraje	luve	PROYDE	luve	MadreCoraje
23°	FAD	FAD	FAD	Entrepueblos	PRODEIN	FAD
RED	16.97%	41.46%	9.88%	38.28%	-	10.294%
	Densidad = 86,56%		Distancia = 1,522		Compactación = 0,755	
Media	19,043	33,478	5,739	0,171	-	243,13
Des. típica	12,418	7,43	8,424	1,119	-	147,81
Varianza	154,215	55,206	70,963	0,014	-	21.847,939
Mínimo	1	25	0	0,012	-	0
Máximo	40	49	27,572	0,375	-	470

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.4 Comercio justo

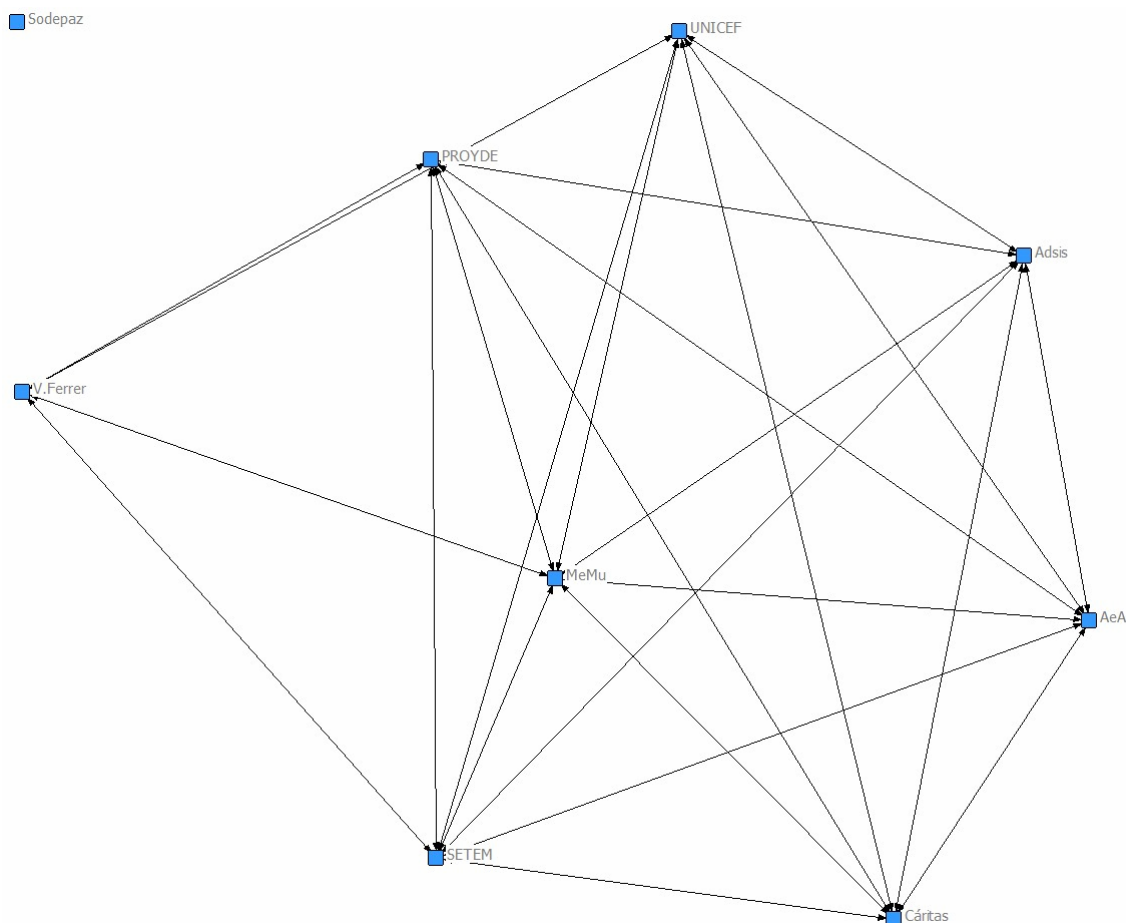


Figura 5.4 Comercio justo

Estamos delante de una red poco poblada y altamente descentralizada. Presenta muy alta densidad y compactación –segunda más alta de todas las analizadas en nuestro estudio–. En la misma lógica, el indicador global de distancia es el segundo más bajo de las redes estudiadas.

Se dibuja una red muy descentralizada, lo cual se refleja en los modestos índices globales de grado, cercanía e intermediación –sobre todo este último–. Esto puede explicar la cantidad de alternativas que se producen en los

indicadores de centralidad, dependiendo que usemos los clásicos de Freeman o bien los enfoques de flujo, Bonacich o Eigenvector (estos tres últimos si que alcanzan resultados coincidentes).

Tabla 5.8 Medidas de centralidad en la red de comercio justo

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	MeMu	MeMu	AeA	AeA	AeA
2º	MeMu	SETEM	SETEM	Cáritas	Cáritas	Cáritas
3º	SETEM	Adsis	UNICEF	Adsis	Adsis	Adsis
4º	AeA	PROYDE	PROYDE	V.Ferrer	V.Ferrer	V.Ferrer
5º	Adsis	AeA	AeA	MeMu	MeMu	MeMu
6º	UNICEF	Cáritas	Cáritas	SETEM	SETEM	SETEM
7º	PROYDE	UNICEF	Adsis	UNICEF	UNICEF	UNICEF
8º	V.Ferrer	V.Ferrer	V.Ferrer	PROYDE	PROYDE	PROYDE
RED	25.71%	28.63%	2,27%	44.24%	-	7.919%
	Densidad = 160,71%		Distancia = 1,143		Compactación = 0,929	
Media	11,25	8	0,5	0,333	-	51
Des. típica	4,146	0,866	0,339	0,119	-	17,748
Varianza	17,188	0,75	0,115	0,014	-	315
Mínimo	4	7	0,167	0,106	-	28
Máximo	18	10	0,917	0,503	-	86

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.5 Cooperación

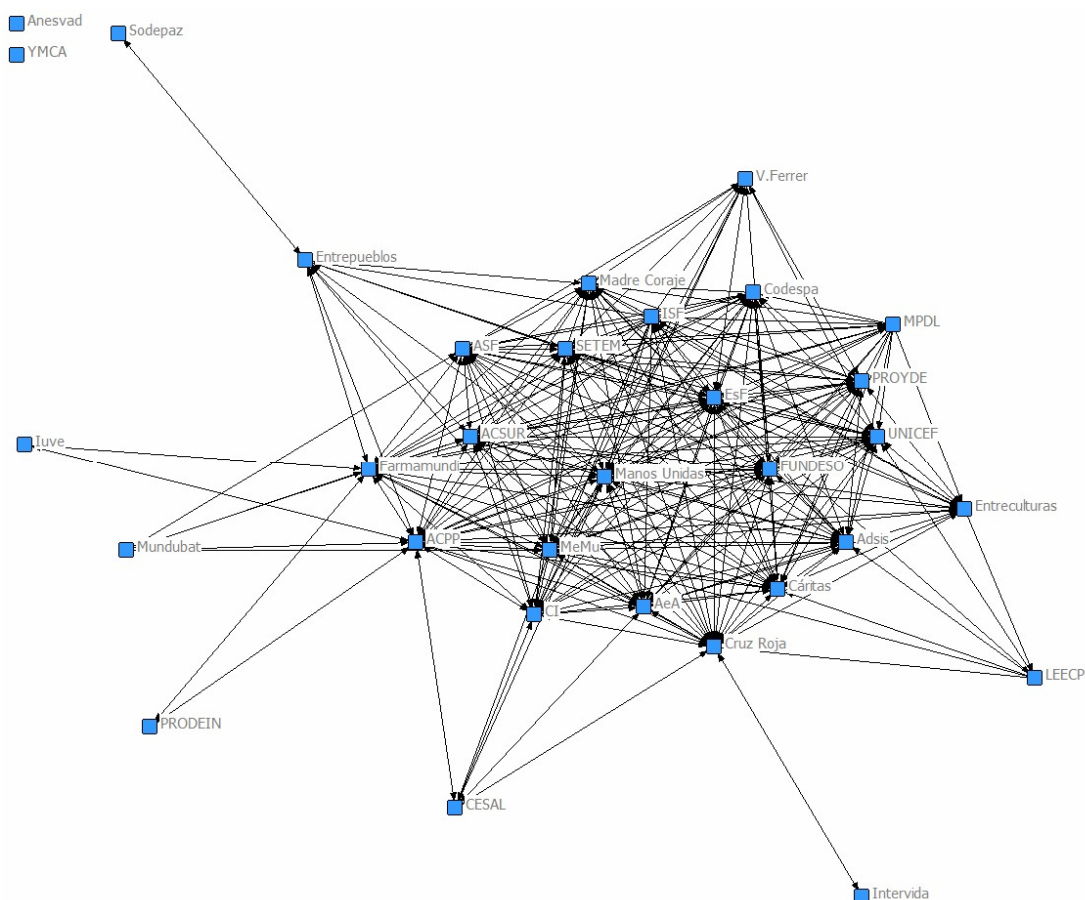


Figura 5.5 Cooperación

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: desarrollo urbano, asociativo, integral, rural, infraestructuras y servicios básicos.

Es la red de actividad más grande de las analizadas, dado que integra a dos terceras partes de las ONGs de la muestra. En términos globales, la red plantea valores intermedios de densidad, distancia y compactación –13°, 8° y 11° puesto dentro de las redes analizadas–.

La relativa descentralización hace que la red presente bajos parámetros en los indicadores de intermediación (antepenúltimo en el indicador de Freeman y último en la intermediación de flujo). Los indicadores de distancia son también relativamente bajos y los de grado también reflejan una muy baja concentración en la red (antepenúltimo puesto).

Respecto a la centralidad de grado, los dos indicadores utilizados muestran una mayor actividad en las ONGs: Cáritas, Cruz Roja, AeA y MPDL. En cuanto a la cercanía e intermediación ganan importancia organizaciones como Farmamundi y ACPP.

Tabla 5.9 Medidas de centralidad en la red de cooperación

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACHICH	FLUJO
1°	Cáritas	ACPP	ACPP	Cáritas	Cáritas	CruzRoja
2°	CruzRoja	Farmamundi	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	ACPP
3°	AeA	EsF	Farmamundi	MPDL	MPDL	Farmamundi
4°	MPDL	MeMu	Entrepueblos	AeA	AeA	Entrepueblos
5°	MeMu	ManosUnidas	EsF	SETEM	SETEM	EsF
6°	SETEM	SETEM	MeMu	MeMu	MeMu	ACSUR
7°	EsF	ACSUR	Entreculturas	EsF	EsF	MeMu
8°	ManosUnidas	CruzRoja	ACSUR	ManosUnidas	ManosUnidas	Cáritas
9°	ACSUR	ISF	MPDL	UNICEF	UNICEF	Entreculturas
10°	UNICEF	AeA	UNICEF	ISF	ISF	MPDL
11°	ACPP	Cáritas	ManosUnidas	ACSUR	ACSUR	AeA
12°	ISF	ASF	SETEM	Adsis	Adsis	UNICEF
13°	Adsis	UNICEF	ISF	Entreculturas	Entreculturas	SETEM
14°	Entreculturas	MPDL	ASF	ACPP	ACPP	ManosUnidas
15°	FUNDESO	Adsis	Cáritas	FUNDESO	FUNDESO	CI
16°	Farmamundi	FUNDESO	CI	Codespa	Codespa	ISF
17°	ASF	CI	Adsis	Farmamundi	Farmamundi	Adsis
18°	Codespa	PROYDE	AeA	ASF	ASF	ASF
19°	CI	Codespa	PROYDE	PROYDE	PROYDE	FUNDESO
20°	PROYDE	Entreculturas	FUNDESO	CI	CI	PROYDE
21°	V.Ferrer	Entrepueblos	Codespa	V.Ferrer	V.Ferrer	Codespa
22°	Entrepueblos	V.Ferrer	V.Ferrer	Entrepueblos	Entrepueblos	V.Ferrer
23°	Mundubat	CESAL	LEECF	Mundubat	Mundubat	Mundubat
24°	LEECF	Mundubat	Intervida	LEECF	LEECF	CESAL
25°	CESAL	LEECF	Mundubat	CESAL	CESAL	Iuve
26°	Iuve	Iuve	Iuve	MadreCoraje	MadreCoraje	PRODEIN
27°	MadreCoraje	PRODEIN	MadreCoraje	Intervida	PRODEIN	LEECF
28°	PRODEIN	MadreCoraje	CESAL	Iuve	Iuve	MadreCoraje
29°	Sodepaz	Intervida	PRODEIN	PRODEIN	Intervida	Intervida
30°	Intervida	Sodepaz	Sodepaz	Sodepaz	Sodepaz	Sodepaz

RED	17.46%	39.16%	7,74%	42.67%	-	7.888%
	Densidad = 71,95%		Distancia = 1,577		Compactación = 0,741	
Media	20,867	45,733	8,367	0,152	-	367
Des. típica	13,336	11,311	11,662	0,101	-	227,93
Varianza	177,849	127,929	135,995	0,01	-	51.952,199
Mínimo	1	34	0	0,002	-	0
Máximo	50	79	42,69	0,382	-	720

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.6 Dependencias y rehabilitación

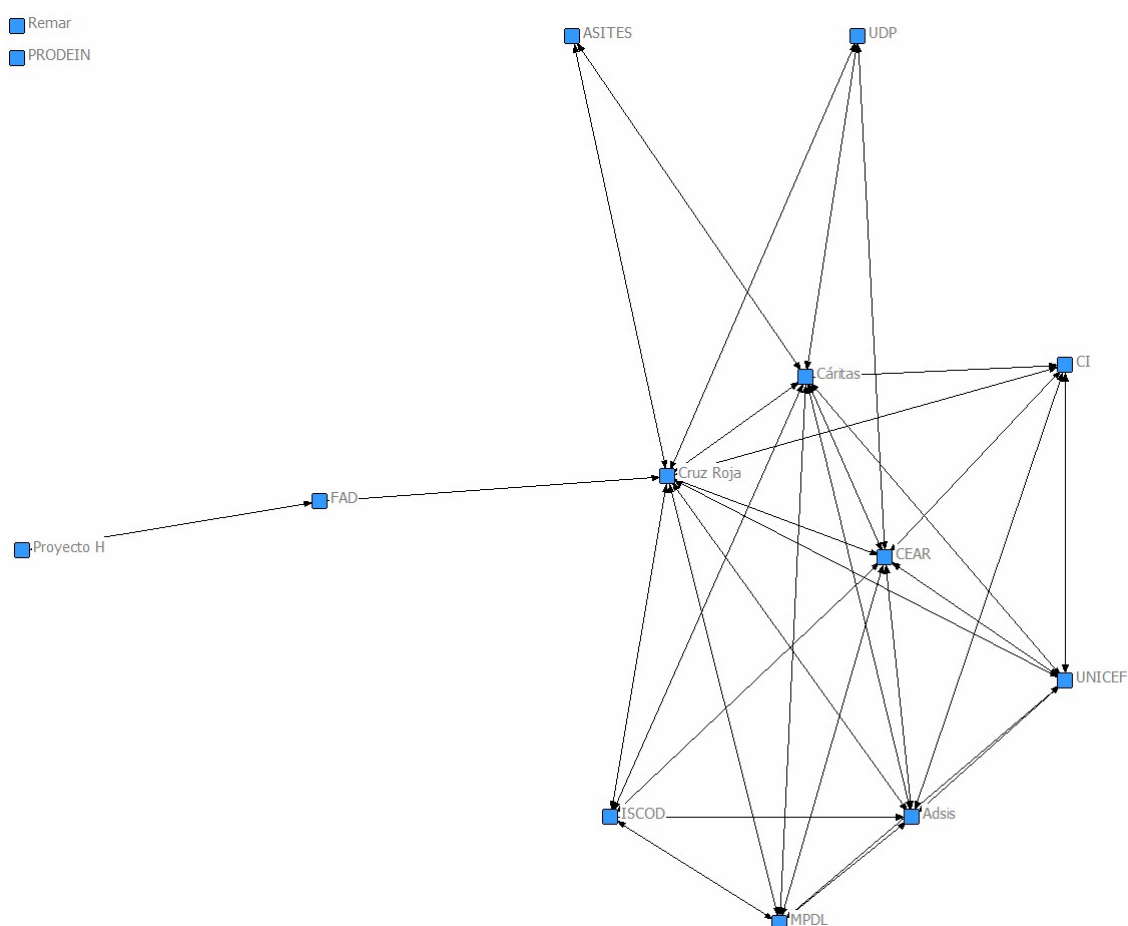


Figura 5.6 Dependencias y rehabilitación

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: dependencias, inclusión social y rehabilitación de personas.

La red presenta un indicador de densidad muy alto, dado que la red está relativamente poco poblada y viene estando participada por entidades muy activas en el campo de la colaboración. Igualmente, el indicador de distancia también sitúa la red en el 6º puesto de las redes analizadas. Por último, el indicador de compactación, aunque también es importante, se haya en términos medios dentro de las redes analizadas.

Igualmente, la red presenta altos índices de concentración en las tres dimensiones: grado, cercanía e intermediación (sobre todo de esta última, donde alcanza el 2º puesto de las analizadas). Las organizaciones más activas son: Cruz Roja, Cáritas y CEAR, a la que se les suma con un rol de intermediadora muy acusado, FAD, como se puede apreciar en el gráfico.

Tabla 5.10 Medidas de centralidad en la red de dependencias y rehabilitación

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja
2º	Cáritas	Cáritas	FAD	Cáritas	CEAR	Cáritas
3º	CEAR	CEAR	Cáritas	CEAR	Cáritas	FAD
4º	MPDL	Adsis	CEAR	MPDL	MPDL	CEAR
5º	Adsis	MPDL	Adsis	Adsis	Adsis	Adsis
6º	UNICEF	UNICEF	MPDL	UNICEF	UNICEF	MPDL
7º	ISCOD	ISCOD	UNICEF	ISCOD	ISCOD	UNICEF
8º	CI	CI	CI	CI	CI	CI
9º	FAD	FAD	ISCOD	UDP	UDP	ISCOD
10º	UDP	UDP	UDP	ASITES	ASITES	UDP
11º	ASITES	ASITES	ASITES	FAD	ProyectoH	ASITES
12º	ProyectoH	ProyectoH	ProyectoH	ProyectoH	FAD	ProyectoH
RED	26.50%	64.34%	40.13%	55.84%	-	47.218%
	Densidad = 109.09%		Distancia = 1,652		Compactación = 0,720	
Media	12	18,167	3,583	0,228	-	54,167
Des. típica	9,443	4,356	6,788	0,177	-	51,99
Varianza	89,167	18,972	46,071	0,031	-	2.702,972
Mínimo	2	12	0	0,003	-	0
Máximo	28	30	23,817	0,481	-	168

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.7 Educación y tiempo libre

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: capacitación, capacitación en nuevas tecnologías, cultura, educación, educación en tiempo libre.

Las medidas globales de la red indican valores relativamente bajos, en comparación con el resto de redes presentadas, de densidad y compactación, y valores altos en el indicador de distancia.

Los valores globales para la red de las medidas de centralidad, también muestran valores no muy altos, lo que sitúa a la red en un grado relativamente bajo de concentración.

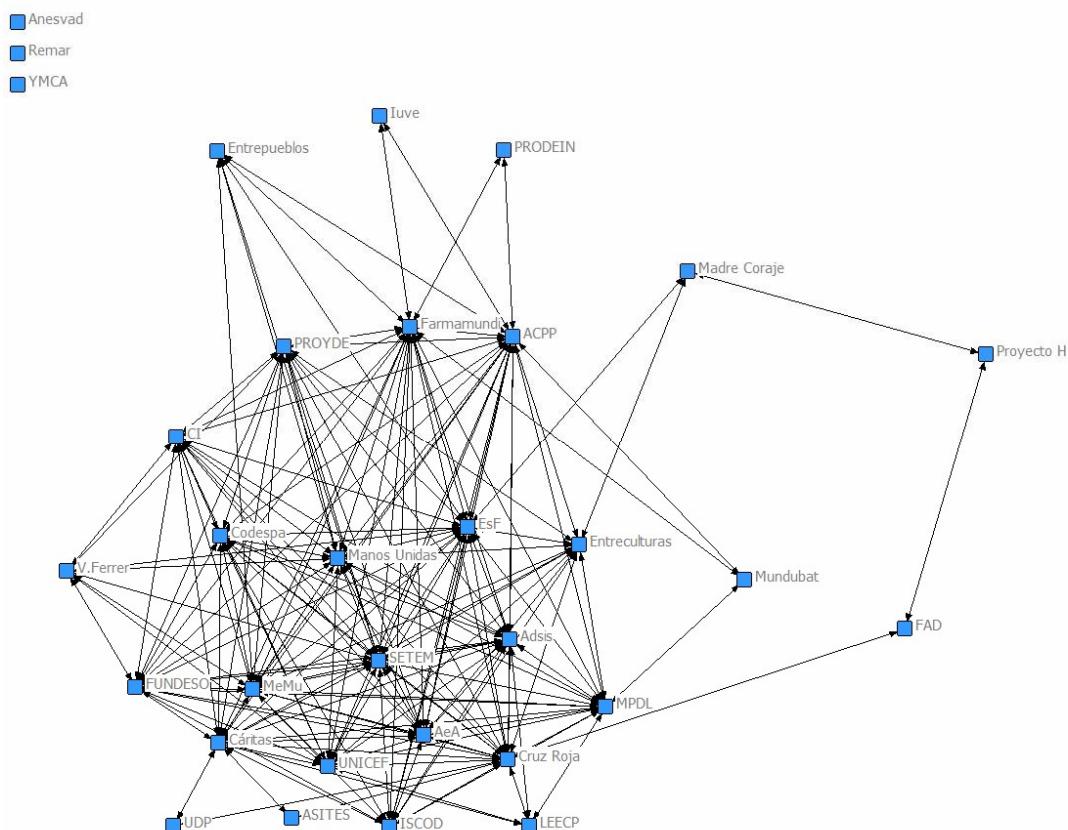


Figura 5.7 Educación y tiempo libre

En términos particulares, la organización más activa de la red en todos los aspectos evaluados es Cruz Roja, pero también podemos destacar, sobre todo en centralidad de grado, o número de contactos, a Cáritas, AeA y MPDL; y como entidades sobre todo intermediadoras, podemos ver a ACPP y Farmamundi.

Tabla 5.11 Medidas de centralidad en la red de educación y tiempo libre

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	CruzRoja	CruzRoja	Cáritas	Cáritas	CruzRoja
2º	CruzRoja	EsF	ACPP	CruzRoja	CruzRoja	ACPP
3º	AeA	ACPP	Farmamundi	MPDL	MPDL	Cáritas
4º	MPDL	Farmamundi	EsF	AeA	AeA	Farmamundi
5º	EsF	Cáritas	Cáritas	EsF	EsF	MadreCoraje
6º	MeMu	MeMu	MadreCoraje	ManosUnidas	MeMu	MPDL
7º	ManosUnidas	SETEM	Entreculturas	MeMu	ManosUnidas	FAD
8º	SETEM	ManosUnidas	MPDL	UNICEF	UNICEF	ProyectoH
9º	UNICEF	UNICEF	FAD	SETEM	SETEM	EsF
10º	ACPP	AeA	UNICEF	Entreculturas	Entreculturas	MeMu
11º	Adsis	FUNDESO	SETEM	Adsis	Adsis	SETEM
12º	Entreculturas	Adsis	MeMu	ACPP	ACPP	ManosUnidas
13º	Farmamundi	MPDL	ManosUnidas	FUNDESO	FUNDESO	UNICEF
14º	FUNDESO	Codespa	Adsis	Codespa	Codespa	Entreculturas
15º	Codespa	PROYDE	FUNDESO	Farmamundi	Farmamundi	Adsis
16º	PROYDE	CI	PROYDE	ISCOD	ISCOD	AeA
17º	ISCOD	Entreculturas	CI	PROYDE	PROYDE	FUNDESO
18º	CI	ISCOD	ProyectoH	CI	CI	PROYDE

19°	V.Ferrer	V.Ferrer	AeA	V.Ferrer	V.Ferrer	CI
20°	Entrepueblos	Entrepueblos	Codespa	LEECP	LEECP	Codespa
21°	LEECP	LEECP	ISCOD	Entrepueblos	Entrepueblos	ISCOD
22°	Mundubat	FAD	V.Ferrer	Mundubat	Mundubat	V.Ferrer
23°	MadreCoraje	MadreCoraje	LEECP	ASITES	ASITES	Entrepueblos
24°	FAD	Mundubat	Mundubat	UDP	UDP	Mundubat
25°	ProyectoH	UDP	IuVE	MadreCoraje	MadreCoraje	IuVE
26°	IuVE	ASITES	PRODEIN	FAD	FAD	PRODEIN
27°	ASITES	PRODEIN	ASITES	IuVE	IuVE	LEECP
28°	UDP	IuVE	UDP	PRODEIN	PRODEIN	ASITES
29°	PRODEIN	ProyectoH	Entrepueblos	ProyectoH	ProyectoH	UDP
RED	19.44%	38.05%	14.64%	46.74%	-	15.885%
	Densidad = 62,81%		Distancia = 1,697		Compactación = 0,696	
Media	17,586	47,517	9,759	0,148	-	277,241
Des. típica	12,845	11,382	14,967	0,112	-	200,475
Varianza	165,001	129,56	224,021	0,012	-	40.190,184
Mínimo	2	35	0	0,002	-	2
Máximo	48	80	63,196	0,407	-	762

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.8 Emergencias

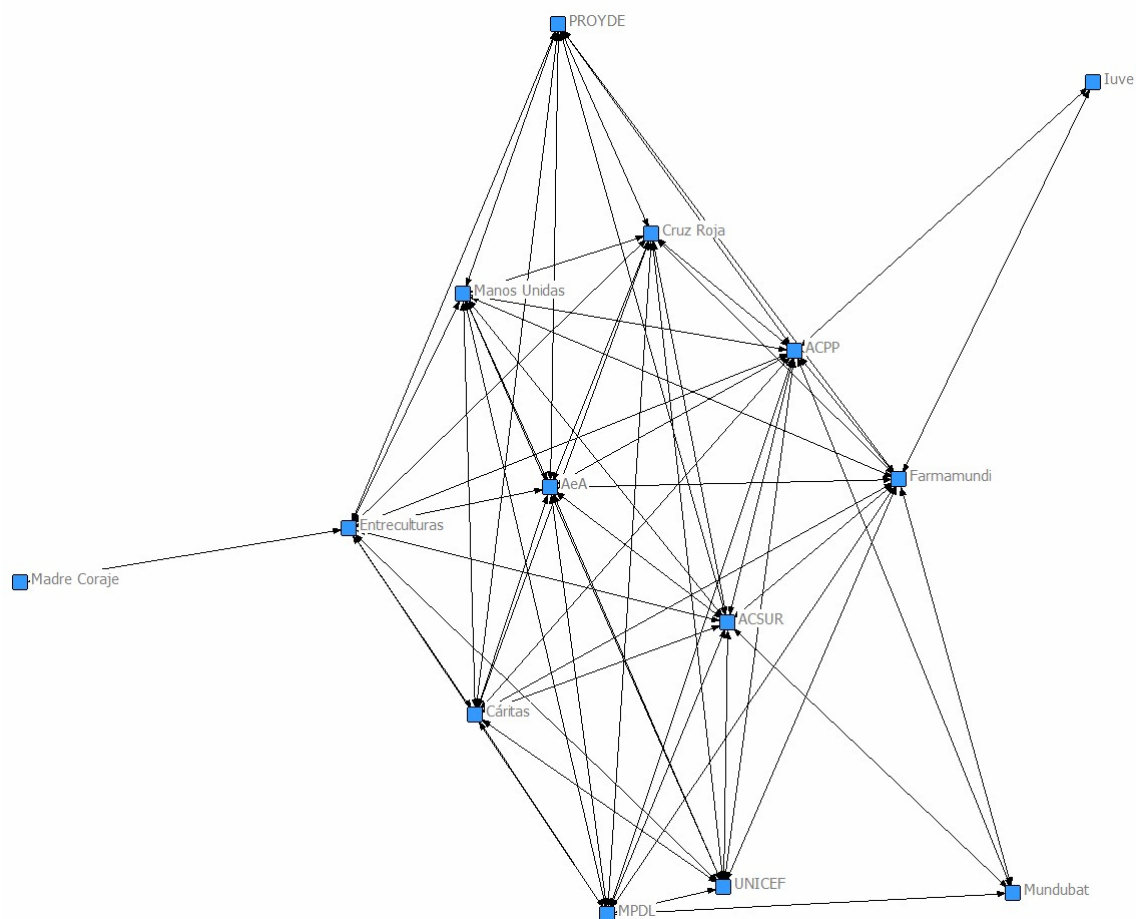


Figura 5.8 Emergencias

Los datos globales dibujan una red muy intrincada y activa para los atributos de densidad, distancia y compactación, con datos que se sitúan en valores extremos dentro de las redes analizadas.

Respecto a los datos que miden el grado de concentración de la red en cuanto a su centralidad, se observan datos medios, relativos a las redes estudiadas, de centralidad de grado y cercanía, y algo menores para la intermediación.

A nivel de organización, las entidades más activas de esta red son Cáritas, Cruz Roja y MPDL, aunque destaca la importancia de Entreculturas, ACPP y Farmamundi, en el rol de intermediadoras (en la última, este rol se repite sistemáticamente en las redes en las que actúa).

Tabla 5.12 Medidas de centralidad en la red de emergencias

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACH	FLUJO
1º	Cáritas	ACPP	Entreculturas	Cáritas	Cáritas	Entreculturas
2º	MPDL	ACSUR	ACPP	Cruz Roja	Cruz Roja	ACPP
3º	Cruz Roja	AeA	Farmamundi	MPDL	MPDL	Farmamundi
4º	AeA	Cáritas	ACSUR	AeA	AeA	ACSUR
5º	Entreculturas	Cruz Roja	MPDL	Entreculturas	Entreculturas	MPDL
6º	Manos Unidas	Entreculturas	Cruz Roja	Manos Unidas	Manos Unidas	Cáritas
7º	ACSUR	Farmamundi	Cáritas	UNICEF	UNICEF	Cruz Roja
8º	UNICEF	Manos Unidas	Manos Unidas	ACSUR	ACSUR	AeA
9º	ACPP	MPDL	AeA	ACPP	ACPP	Manos Unidas
10º	Farmamundi	UNICEF	PROYDE	Farmamundi	Farmamundi	UNICEF
11º	PROYDE	PROYDE	UNICEF	PROYDE	PROYDE	Mundubat
12º	Mundubat	Mundubat	Madre Coraje	Mundubat	Mundubat	PROYDE
13º	Iuve	Iuve	Iuve	Iuve	Iuve	Iuve
14º	Madre Coraje	Madre Coraje	Mundubat	Madre Coraje	Madre Coraje	Madre Coraje
RED	22.44%	39.76%	13.46%	50.44%	-	13.394%
	Densidad = 115,38%		Distancia = 1,385		Compactación = 0,819	
Media	15	18	2,5	0,231	-	120,571
Des. típica	8,098	4,036	3,786	0,135	-	53,928
Varianza	65,571	16,286	14,336	0,018	-	2.908,245
Mínimo	1	14	0	0,014	-	0
Máximo	30	28	12,250	0,470	-	190

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.9 Empleo y formación

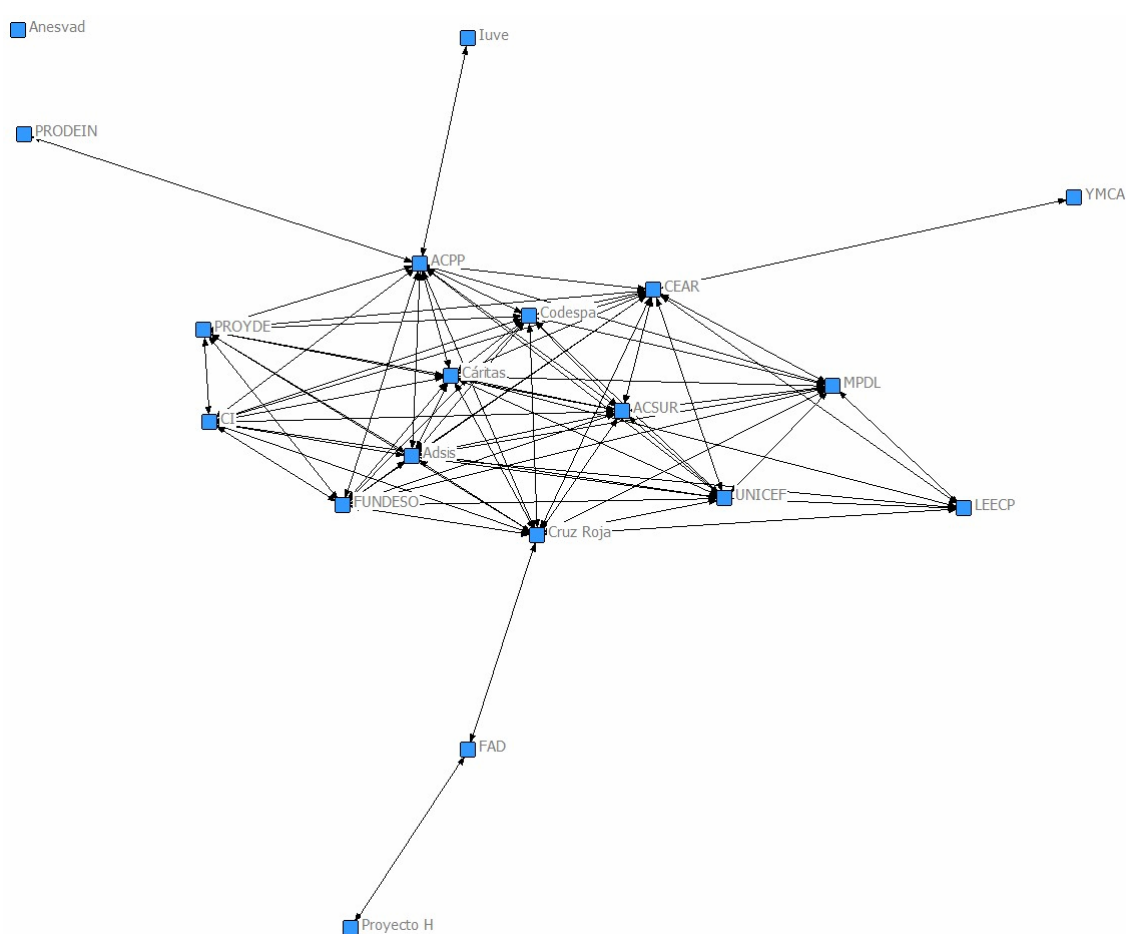


Figura 5.9 Empleo y formación

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: empleo, formación profesional e integración profesional.

La red presenta, dentro de las redes analizadas un nivel medio de densidad y compactación, y una mayor distancia que la media –5ª red de las 19 redes que consideramos– como bien se puede apreciar en el gráfico que la ilustra.

En cuanto a las medidas de centralidad, y hablando en términos globales, los valores de grado, cercanía e intermediación también se sitúan en términos medios, indicando un mayor grado de concentración en el caso de los indicadores de intermediación tanto de Freeman, como de flujo, por las ONGs que permanecen en la periferia de la red y que enlazan con ACPP, CEAR y Cruz Roja, que son las más activas de la red en esta función.

Siguiendo con el análisis de redes en concreto, las ONGs más activas son CEAR, Cruz Roja y Cáritas –en cuanto a número de contactos en la red y proximidad al resto de agentes de la misma–.

Tabla 5.13 Medidas de centralidad en la red de empleo y formación

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CEAR	CruzRoja	CruzRoja	CEAR	CEAR	CruzRoja
2º	CruzRoja	ACPP	ACPP	CruzRoja	CruzRoja	ACPP
3º	Cáritas	CEAR	CEAR	Cáritas	Cáritas	CEAR
4º	MPDL	Cáritas	FAD	MPDL	MPDL	FAD
5º	ACPP	Adsis	Cáritas	Adsis	Adsis	Cáritas
6º	Adsis	Codespa	Adsis	UNICEF	UNICEF	Adsis
7º	UNICEF	ACSUR	UNICEF	ACPP	ACPP	MPDL
8º	ACSUR	UNICEF	MPDL	ACSUR	ACSUR	FUNDESO
9º	FUNDESO	FUNDESO	ACSUR	FUNDESO	FUNDESO	UNICEF
10º	Codespa	CI	Codespa	Codespa	Codespa	ACSUR
11º	CI	MPDL	FUNDESO	PROYDE	PROYDE	Codespa
12º	PROYDE	PROYDE	CI	CI	CI	CI
13º	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	PROYDE
14º	FAD	FAD	ProyectoH	FAD	YMCA	LEECF
15º	ProyectoH	YMCA	YMCA	YMCA	FAD	YMCA
16º	YMCA	luve	luve	luve	luve	ProyectoH
17º	luve	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN	PRODEIN	luve
18º	PRODEIN	ProyectoH	PROYDE	ProyectoH	ProyectoH	PRODEIN
RED	22.92%	38.60%	20.26%	49.70%	-	22.713%
	Densidad = 83,66%		Distancia = 1.680		Compactación = 0.716	
Media	14,222	28,556	5,778	0,185	-	117
Des. típica	10,732	7,953	10,475	0,146	-	92,398
Varianza	115,173	63,247	109,729	0,021	-	8.537,444
Mínimo	1	21	0	0,002	-	0
Máximo	35	51	31,797	0,437	-	300

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.10 Género

Como se puede observar en la tabla 5.14, los datos de densidad y compactación son muy elevados –entre los mayores de las redes estudiadas–, junto a un reducido indicador de distancia global en la red (14º puesto).

En cuanto a las medidas de centralidad, la red posee una elevada concentración relativa de grado y cercanía, compatibles con indicadores globales de intermediación más modestos.

En el análisis de la actividad de ONGs, vemos que las más activas son, en números de contactos: CEAR, Cruz Roja y MPDL, y bajo el rol de intermediadoras: CEAR, ACPP, Manos Unidas.

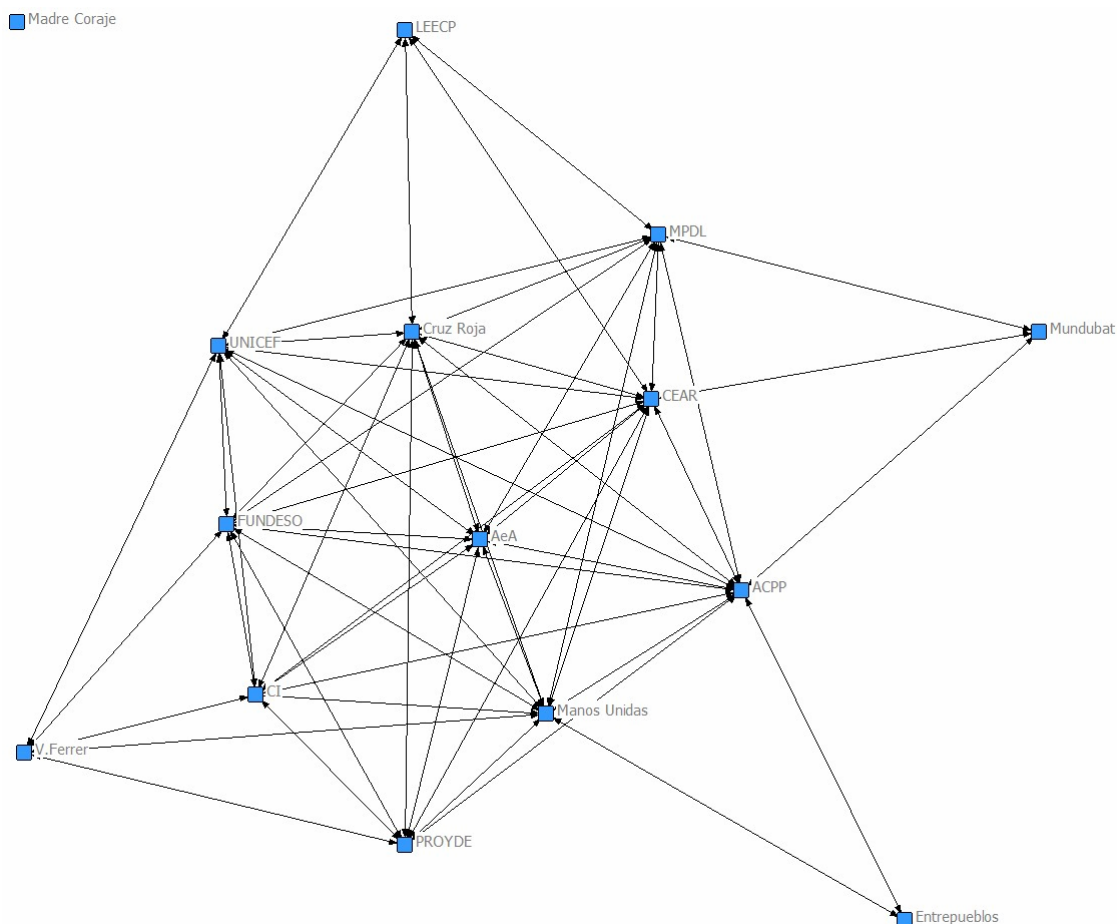


Figura 5.10 Género

Tabla 5.14 Medidas de centralidad en la red de genero

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CEAR	ACPP	ACPP	CEAR	CEAR	CEAR
2º	CruzRoja	ManosUnidas	ManosUnidas	CruzRoja	CruzRoja	ManosUnidas
3º	MPDL	CEAR	CEAR	MPDL	MPDL	ACPP
4º	ManosUnidas	CruzRoja	UNICEF	UNICEF	UNICEF	MPDL
5º	UNICEF	UNICEF	MPDL	AeA	AeA	CruzRoja
6º	ACPP	FUNDESO	CruzRoja	ACPP	ACPP	UNICEF
7º	AeA	AeA	FUNDESO	ManosUnidas	ManosUnidas	FUNDESO
8º	FUNDESO	MPDL	CI	FUNDESO	FUNDESO	CI
9º	CI	CI	PROYDE	Mundubat	Mundubat	PROYDE
10º	PROYDE	PROYDE	AeA	CI	CI	AeA
11º	Mundubat	V.Ferrer	V.Ferrer	PROYDE	PROYDE	V.Ferrer
12º	LEEC	LEEC	LEEC	LEEC	LEEC	Mundubat
13º	V.Ferrer	Mundubat	Mundubat	V.Ferrer	V.Ferrer	Entrepueblos
14º	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	LEEC
RED	26.07%	29.83%	8.76%	55.93%	-	11.714%
	Densidad = 104,4%		Distancia = 1.407		Compactación = 0.804	
Media	13,571	18,286	2,643	0,230	-	103
Des. típica	8,015	3,452	2,865	0,137	-	60,864
Varianza	64,245	11,918	8,211	0,019	-	3.704,428
Mínimo	2	15	0	0,029	-	16
Máximo	31	25	8,986	0,495	-	240

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.11 Inmigración

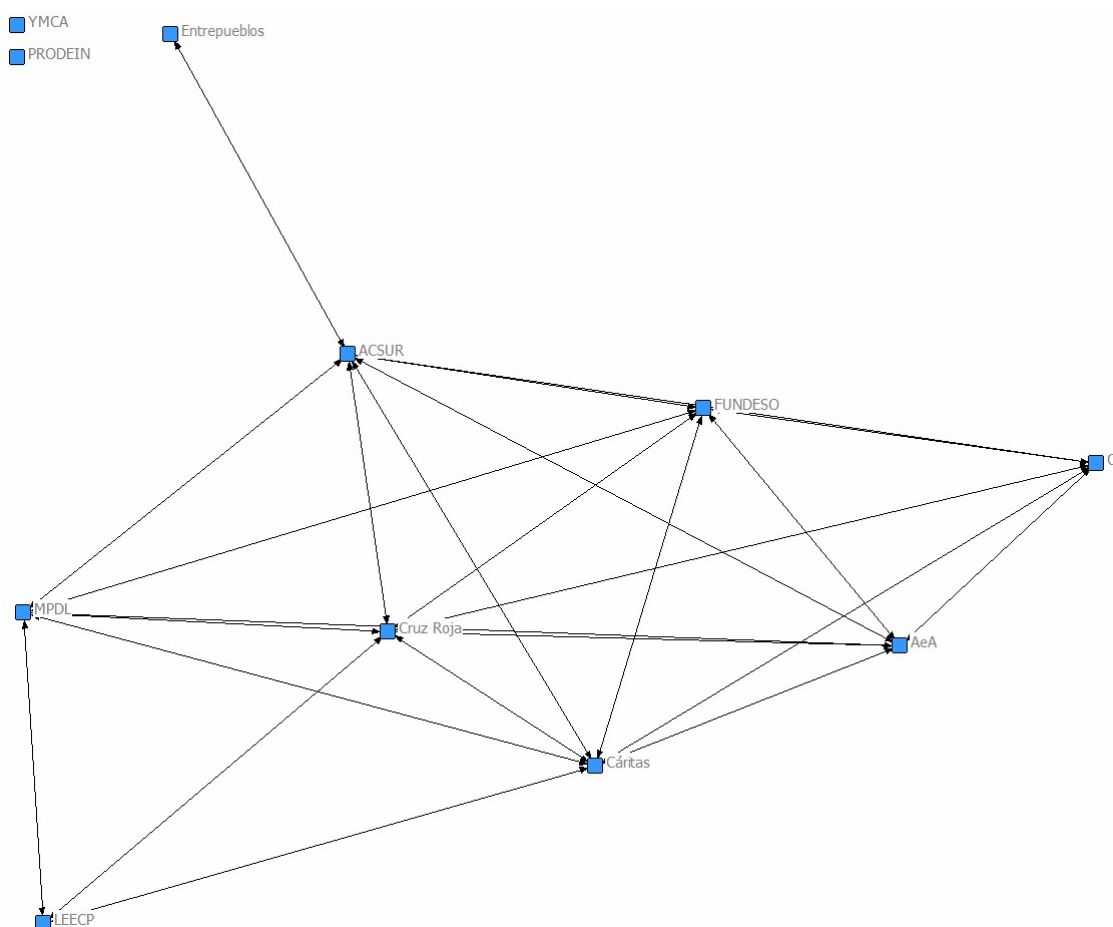


Figura 5.11 Inmigración

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: inmigración, ciudadanía y asesoramiento legal.

La red presenta indicadores de densidad y compactación muy elevados, a la vez que un indicador de distancia muy bajos –16º puesto de las redes analizadas–.

En cuanto a las medidas de centralidad, destacan los parámetros obtenidos de grado y cercanía –tercer y cuarto lugar respectivamente de las diecinueve redes–. Los valores obtenidos en intermediación también se sitúan en lugares prominentes (sexto lugar).

Descendiendo al detalle de las ONGs, se observan que las más activas son: Cáritas, Cruz Roja y MPDL, junto a ACSUR –sobre todo esta última en los roles de cercanía al resto de agentes e intermediación–.

Tabla 5.15 Medidas de centralidad en la red de inmigración

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	ACSUR	ACSUR	Cáritas	Cáritas	ACSUR
2º	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja
3º	MPDL	Cáritas	Cáritas	MPDL	MPDL	Cáritas
4º	AeA	AeA	MPDL	AeA	AeA	MPDL
5º	ACSUR	FUNDESOS	AeA	ACSUR	ACSUR	AeA
6º	FUNDESOS	MPDL	FUNDESOS	FUNDESOS	FUNDESOS	FUNDESOS
7º	CI	CI	LEECP	CI	CI	CI
8º	LEECP	LEECP	CI	LEECP	LEECP	LEECP
9º	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos	Entrepueblos
RED	26.79%	30.39%	23.12%	65.82%	-	23.500%
	Densidad = 125%		Distancia = 1.361		Compactación = 0.829	
Media	10	10,889	1,444	0,380	-	36,444
Des. típica	6,377	2,331	2,191	0,18	-	21,823
Varianza	40,667	5,432	4,799	0,033	-	476,247
Mínimo	1	9	0	0,016	-	0
Máximo	20	16	7,2	0,548	-	66

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.12 Investigación

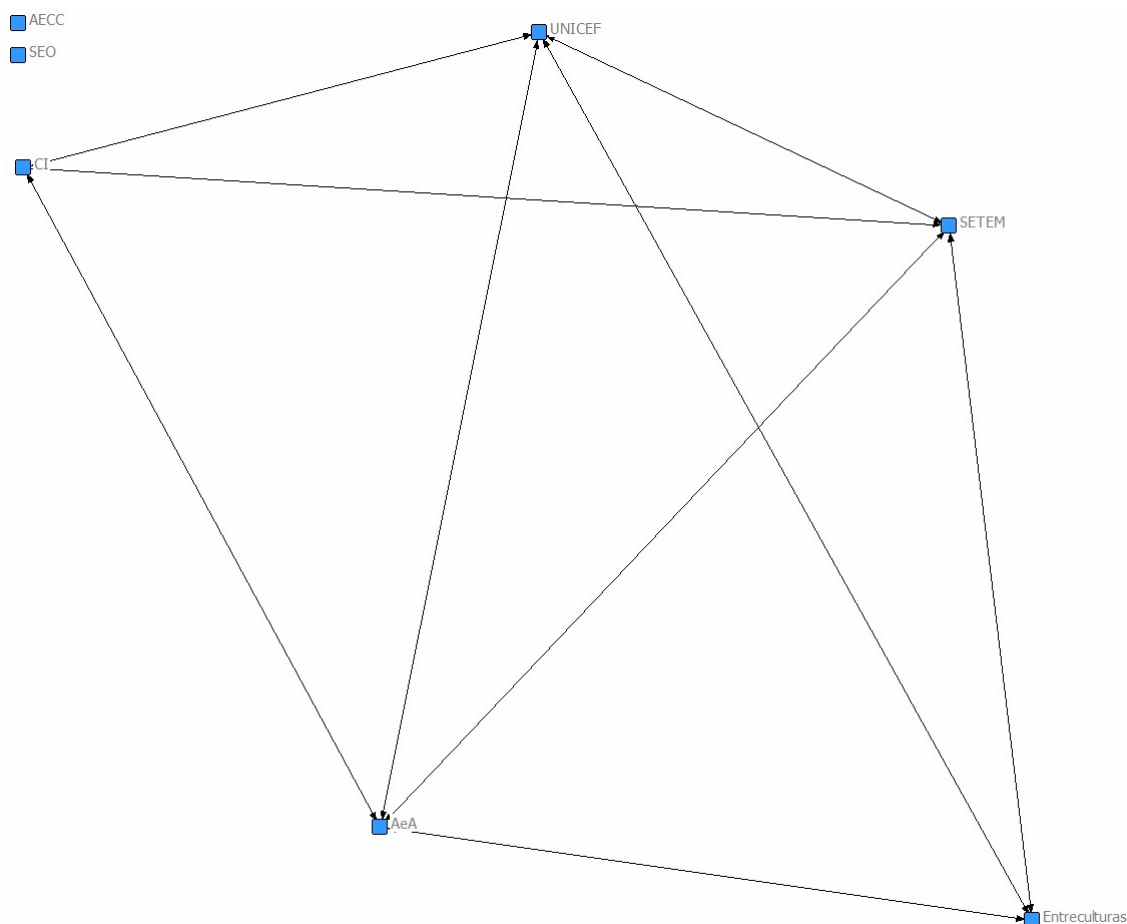


Figura 5.12 Investigación

La red está compuesta sólo por cinco miembros conectados. Se puede observar, que salvo por un vínculo describe una red de “vías múltiples” (Bavelas, 1950). Por lo tanto, una red casi absolutamente descentralizada. Esto

se observa en los datos de densidad, compactación y distancia, que alcanzan prácticamente valores máximos teóricos.

En cuanto a las medidas de centralidad, los valores de grado se sitúan en niveles intermedios, mientras que el indicador de cercanía alcanza el primer puesto de las redes analizadas, con unos parámetros de intermediación muy bajos, todo en la línea del tipo de red analizada.

La organización más activa de esta red en todas las medidas de centralidad es AeA. En este punto cabe destacar que las organizaciones aisladas AECC y SEO, son activas en esta parcela de investigación pero dentro de su ámbito de misión que no comparten en exceso con las organizaciones de la muestra, al ser de desarrollo en su mayoría.

Tabla 5.16 Medidas de centralidad en la red de investigación

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	AeA	AeA	AeA	AeA	AeA	AeA
2º	Entreculturas	UNICEF	UNICEF	Entreculturas	Entreculturas	UNICEF
3º	UNICEF	SETEM	SETEM	UNICEF	UNICEF	SETEM
4º	SETEM	Entreculturas	Entreculturas	SETEM	SETEM	CI
5º	CI	CI	CI	CI	CI	Entreculturas
RED	25.00%	23.33%	2.78%	45.78%	-	11.458%
	Densidad = 130%		Distancia = 1.100		Compactación = 0.950	
Media	5,2	4,4	0,2	0,43	-	12
Des. típica	1,47	0,49	0,163	0,123	-	2,828
Varianza	2,16	0,24	0,027	0,015	-	8
Mínimo	3	4	0	0,245	-	8
Máximo	7	5	0,333	0,559	-	16

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.13 Mayores

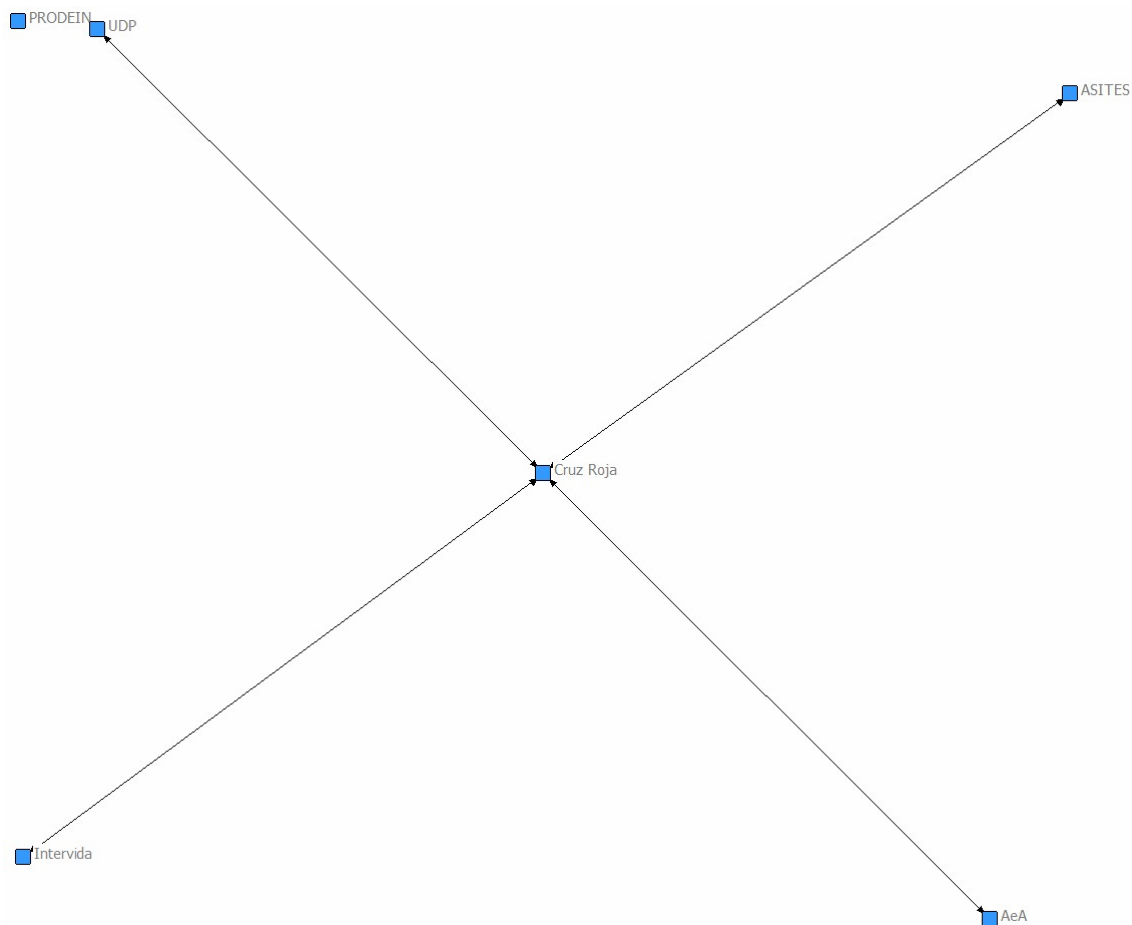


Figura 5.13 Mayores

En este caso nos enfrentamos a una red diametralmente opuesta a la anterior, una red radial perfecta (Bavelas, 1950). En este sentido los datos son coherentes y presenta baja densidad y compactación, junto con una distancia relativamente importante (7º lugar de las redes analizadas).

En cuanto a las medidas de centralidad, la red presenta valores máximos para cualquier parámetro considerado de grado, cercanía e intermediación, lo que ilustra la alta concentración de esta forma de red tan centralizada.

Descendiendo al detalle de ONGs, Cruz Roja, situada en el centro, lidera los puestos en todas las categorías y mediciones de centralidad.

Tabla 5.17 Medidas de centralidad en la red de mayores

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja	CruzRoja
2º	AeA	AeA	AeA	AeA	AeA	AeA
3º	Intervida	Intervida	Intervida	Intervida	Intervida	Intervida
4º	ASITES	ASITES	ASITES	ASITES	ASITES	ASITES
5º	UDP	UDP	UDP	UDP	UDP	UDP
RED	50.00%	100.00%	100.00%	113.40%	-	100.00%
	Densidad = 60%		Distancia = 1.600		Compactación = 0.700	
Media	2,4	6,4	1,2	0,386	-	2,4
Des. típica	1,96	1,3	2,4	0,225	-	4,8
Varianza	3,84	1,44	5,76	0,051	-	23,04
Mínimo	1	4	0	0,204	-	0
Máximo	6	7	6	0,707	-	12

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.14 Medio ambiente

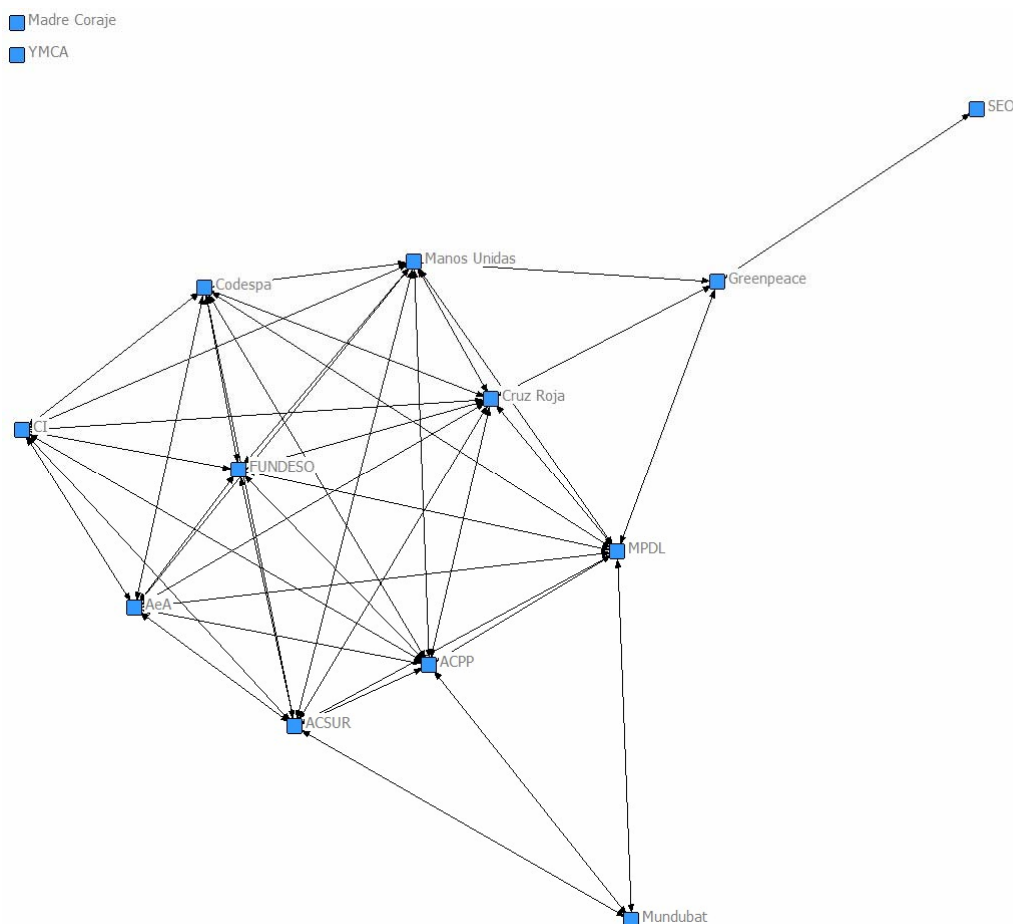


Figura 5.14 Medio ambiente

Bajo este epígrafe se agrupan las actividades documentadas de: energías renovables, gestión de residuos y medio ambiente.

Las medidas globales de la red arrojan valores medios de densidad, distancia y compactación en términos relativos, aunque se puede observar que son

considerables, lo que da muestra del grado de colaboración del sector de las ONGs, como venimos apreciando en todas las series.

La red se observa bastante centralizada, lo que conlleva valores modestos de los indicadores de intermediación, acompañados por un valor global de centralidad de grado también entre los últimos puestos de las series estudiadas. Por último, el grado de cercanía entre las organizaciones es importante, estando entre los primeros puestos en cualquiera de los indicadores de cercanía que utilicemos.

En cuanto a la actividad de organizaciones en concreto, destaca el papel de MPDL, Cruz Roja y AeA, en cuanto a número de contactos en la red, a la que sumaríamos Greenpeace en su labor como intermediadora, rol que se puede apreciar fácilmente en el gráfico que representa la red.

Tabla 5.18 Medidas de centralidad en la red de medio ambiente

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	MPDL	ManosUnidas	Greenpeace	MPDL	MPDL	Greenpeace
2º	CruzRoja	MPDL	MPDL	CruzRoja	CruzRoja	MPDL
3º	AeA	CruzRoja	ManosUnidas	AeA	AeA	CruzRoja
4º	ACSUR	ACPP	CruzRoja	ACPP	ACPP	ACSUR
5º	ManosUnidas	ACSUR	ACSUR	ManosUnidas	ManosUnidas	ManosUnidas
6º	ACPP	AeA	ACPP	FUNDESO	FUNDESO	ACPP
7º	FUNDESO	FUNDESO	AeA	ACSUR	ACSUR	FUNDESO
8º	Codespa	Codespa	FUNDESO	Codespa	Codespa	AeA
9º	CI	CI	Codespa	CI	CI	Codespa
10º	Mundubat	Greenpeace	Mundubat	Mundubat	Mundubat	CI
11º	Greenpeace	Mundubat	CI	Greenpeace	Greenpeace	Mundubat
12º	SEO	SEO	SEO	SEO	SEO	SEO
RED	20.00%	30.59%	14.71%	36.61%	-	10.575%
	Densidad = 96,97%		Distancia = 1.470		Compactación = 0.801	
Media	10,667	16,167	2,583	0,261	-	79,167
Des. típica	4,922	4,099	3,159	0,123	-	38,223
Varianza	24,222	16,806	9,977	0,015	-	1.460,972
Mínimo	1	12	0	0,007	-	0
Máximo	18	28	10	0,427	-	142

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.15 Menores

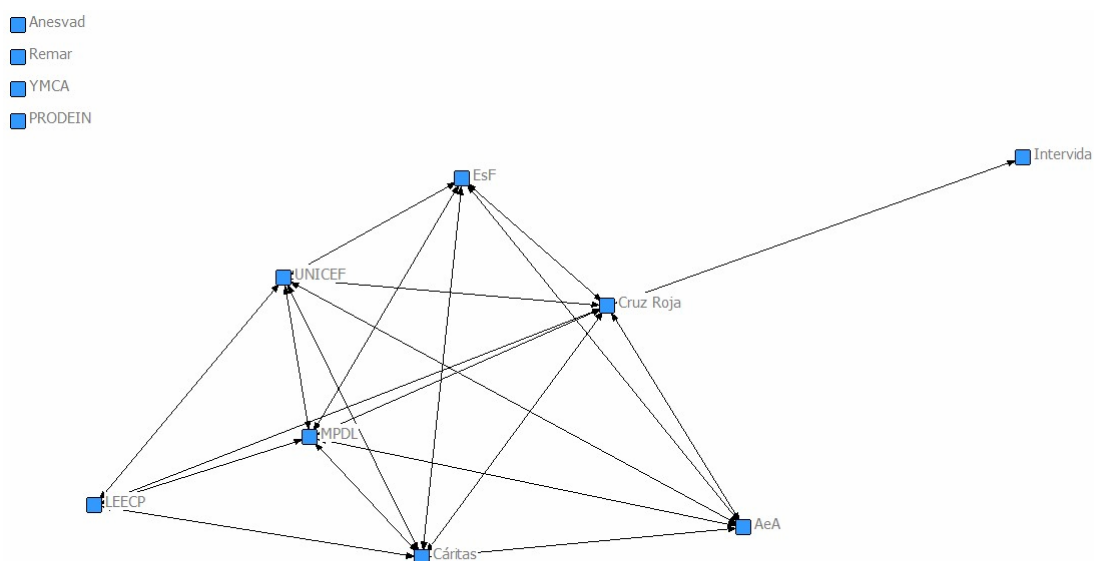


Figura 5.15 Menores

En esta red hemos incluido a ONGs que realizan actividades de: ley del menor, niños y tutela.

Las medidas de densidad –la mayor de las estudiadas–, distancia y compactación son extremas. Esta alta densidad, se acompaña de una elevada compactación y un escaso indicador de distancia –4º puesto entre las redes estudiadas–.

El grado de concentración de la red también es considerable en cualquier medida de centralidad analizada, tanto de grado, cercanía como de intermediación.

En cuanto al papel de ONGs en particular, destacamos el papel jugado por Cáritas y Cruz Roja en cualquier categoría de las medidas de centralidad analizada.

Tabla 5.19 Medidas de centralidad en la red de menores

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	CruzRoja	CruzRoja	Cáritas	Cáritas	CruzRoja
2º	CruzRoja	Cáritas	Cáritas	CruzRoja	CruzRoja	Cáritas
3º	MPDL	UNICEF	UNICEF	MPDL	MPDL	MPDL
4º	AeA	MPDL	MPDL	AeA	AeA	UNICEF
5º	EsF	AeA	AeA	EsF	EsF	AeA
6º	UNICEF	EsF	Intervida	UNICEF	UNICEF	EsF
7º	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF	LEECF
8º	Intervida	Intervida	EsF	Intervida	Intervida	Intervida
RED	30.16%	48.94%	29.93%	54.76%	-	35.940%
	Densidad =178,57%		Distancia = 1.286		Compactación = 0.857	
Media	12,5	9	1	0,315	-	45,25
Des. típica	6,745	1,732	2,092	0,161	-	24,899
Varianza	45,5	3	4,375	0,026	-	619,938
Mínimo	1	7	0	0,03	-	0
Máximo	22	13	6,5	0,526	-	78

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.16 Incidencia política y derechos humanos

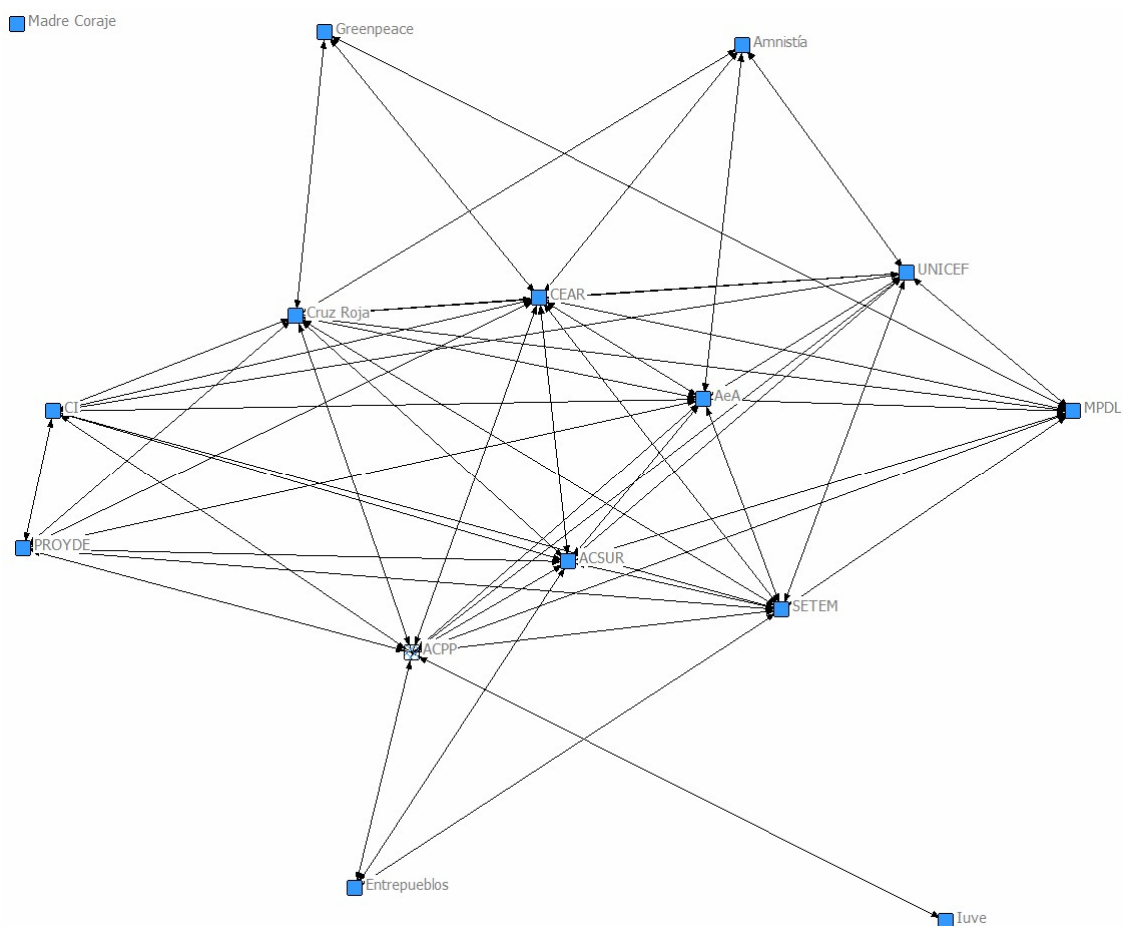


Figura 5.16 Incidencia política y derechos humanos

Quedan encuadradas en esta red las actividades de: derechos humanos, incidencia política y sensibilización.

Los valores globales de la red para los parámetros de densidad, distancia y compactación resultan medios dentro de los importantes valores que venimos recogiendo en todas las actividades estudiadas.

Igualmente, se obtienen valores medios en la red, dentro de las medidas de centralidad, en su vertiente de grado, cercanía e intermediación.

Descendiendo al detalle de las organizaciones más centrales dentro de la red, nos encontramos a destacar el papel de CEAR, Cruz Roja y MPDL, junto al rol intermediador que lleva a cabo ACPP.

Tabla 5.20 Medidas de centralidad en la red de incidencia política y derechos humanos

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	CEAR	CEAR	ACPP	CEAR	CEAR	ACPP
2º	CruzRoja	ACPP	CEAR	CruzRoja	CruzRoja	CEAR
3º	MPDL	CruzRoja	CruzRoja	MPDL	MPDL	CruzRoja
4º	ACPP	AeA	ACSUR	ACPP	ACPP	ACSUR
5º	AeA	ACSUR	SETEM	AeA	AeA	SETEM
6º	ACSUR	SETEM	AeA	UNICEF	UNICEF	AeA
7º	UNICEF	UNICEF	MPDL	ACSUR	ACSUR	MPDL
8º	SETEM	MPDL	UNICEF	SETEM	SETEM	UNICEF
9º	CI	CI	CI	CI	CI	CI
10º	PROYDE	PROYDE	Amnistía	PROYDE	PROYDE	PROYDE
11º	Amnistía	Amnistía	luve	Amnistía	Amnistía	Entrepueblos
12º	Greenpeace	Entrepueblos	Greenpeace	Greenpeace	Greenpeace	Amnistía
13º	Entrepueblos	Greenpeace	PROYDE	Entrepueblos	Entrepueblos	Greenpeace
14º	luve	luve	Entrepueblos	luve	luve	luve
RED	23.93%	34.28%	17.19%	59.96%	-	18.972%
	Densidad = 92,31%		Distancia = 1.462		Compactación = 0.784	
Media	12	19	3	0,222	-	11,846
Des. típica	7,874	4,158	4,082	0,149	-	10,549
Varianza	62	17,286	16,659	0,022	-	111,283
Mínimo	1	15	0	0,016	-	0
Máximo	28	27	15,452	0,507	-	39,328

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.17 Sanitarias

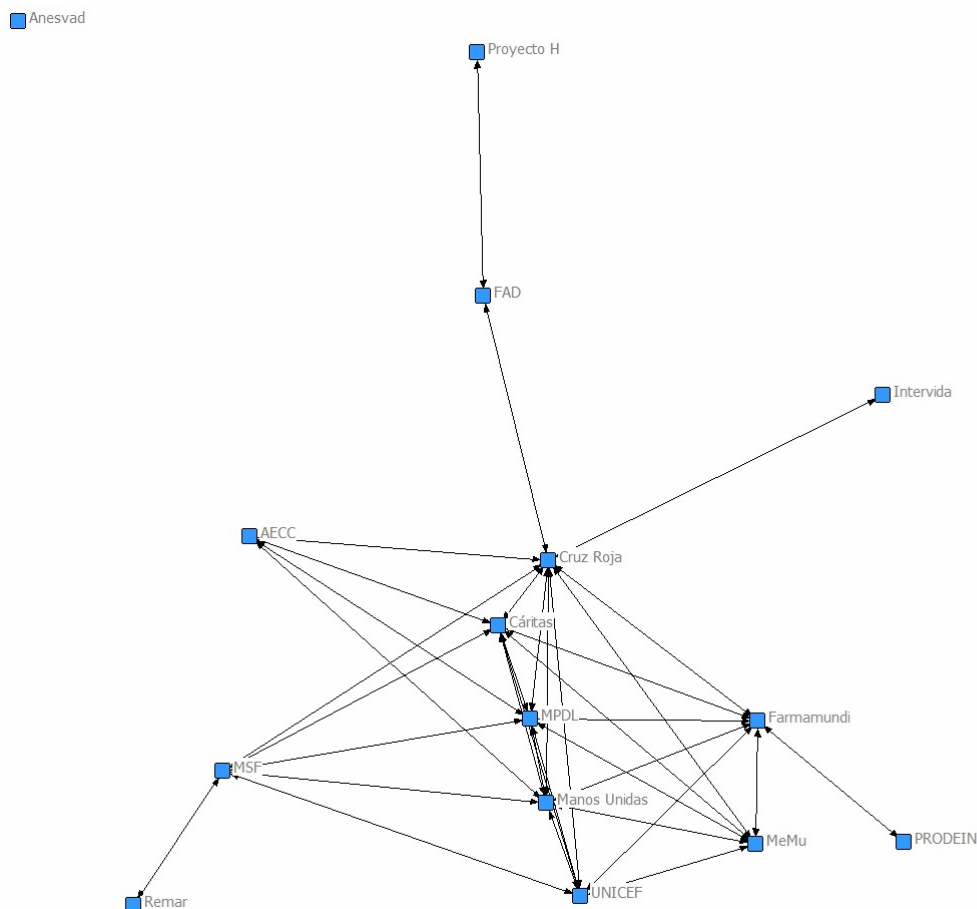


Figura 5.17 Sanitarias

Dentro de esta red se recogen las actividades de: cáncer, prevención, salud, seguridad alimentaria y vih-sida.

La red presenta valores extremos, con relativamente baja densidad, menor compactación y mucha distancia entre los actores (la 2ª de las redes analizadas).

En cuanto a las medidas de centralidad globales, se observan valores medios relativos en centralidad de grado, que conviven con bajos indicadores de concentración en cercanía y alto nivel de actividad intermediadora, como se deja traslucir de la propia forma de la red.

En cuanto al papel jugado por las organizaciones, destaca el papel de Cáritas, Cruz Roja y MPDL, junto a la labor de Farmamundi en su rol de intermediación.

Tabla 5.21 Medidas de centralidad en la red de sanidad

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	CruzRoja	CruzRoja	Cáritas	Cáritas	CruzRoja
2º	CruzRoja	Cáritas	Farmamundi	CruzRoja	CruzRoja	Farmamundi
3º	MPDL	ManosUnidas	FAD	MPDL	MPDL	MSF
4º	ManosUnidas	MPDL	MSF	ManosUnidas	ManosUnidas	FAD
5º	UNICEF	UNICEF	ManosUnidas	UNICEF	UNICEF	Cáritas
6º	MeMu	Farmamundi	Cáritas	MeMu	MeMu	ManosUnidas
7º	Farmamundi	MSF	MPDL	AECC	AECC	MPDL
8º	MSF	MeMu	UNICEF	Farmamundi	Farmamundi	UNICEF
9º	AECC	AECC	Intervida	MSF	MSF	MeMu
10º	FAD	FAD	Remar	FAD	FAD	AECC
11º	ProyectoH	Intervida	MeMu	Intervida	Intervida	Intervida
12º	PRODEIN	PRODEIN	AECC	PRODEIN	PRODEIN	Remar
13º	Intervida	Remar	ProyectoH	Remar	Remar	ProyectoH
14º	Remar	ProyectoH	PRODEIN	ProyectoH	ProyectoH	PRODEIN
RED	22.01%	55.39%	40.02%	68.33%	-	42.806%
	Densidad = 71,43%		Distancia = 1.879		Compactación = 0.651	
Media	9,286	24,429	5,714	0,202	-	49,143
Des. típica	7,639	6,366	9,267	0,175	-	46,258
Varianza	58,347	40,531	85,876	0,031	-	2.139,837
Mínimo	1	16	0	0,004	-	0
Máximo	24	38	34,7	0,526	-	164

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.18 Voluntariado

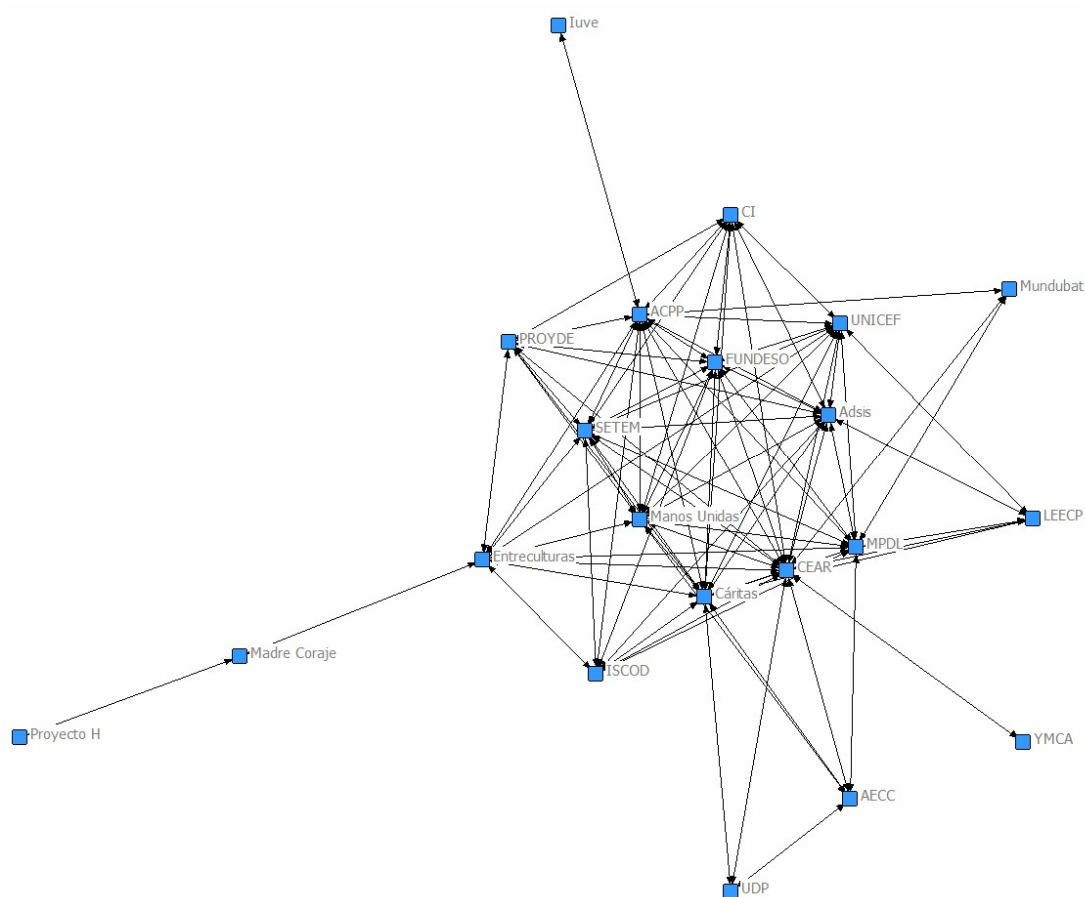


Figura 5.18 Voluntariado

Observamos que esta red tan concurrida integra a, prácticamente, la mitad de las organizaciones integrantes de la muestra.

La red presenta indicadores bajos de densidad y compactación (4º y 5º puesto de las 19 redes analizadas) junto a una elevada distancia (tercer lugar).

Las medidas de centralidad de grado y cercanía indican un escaso nivel de concentración en la red, que resulta algo mayor en el caso de las medidas de intermediación.

En cuanto a las organizaciones en particular, destaca el papel de: Cáritas, CEAR y MPDL, junto al rol de intermediación que juegan además, Entreculturas y ACPP.

Tabla 5.22 Medidas de centralidad en la red de voluntariado

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	CEAR	CEAR	Cáritas	Cáritas	CEAR
2º	CEAR	Cáritas	Entreculturas	CEAR	CEAR	Entreculturas
3º	MPDL	ACPP	ACPP	MPDL	MPDL	ACPP
4º	ACPP	MPDL	MadreCoraje	ManosUnidas	ManosUnidas	Cáritas
5º	ManosUnidas	ManosUnidas	Cáritas	ACPP	ACPP	MadreCoraje
6º	UNICEF	SETEM	MPDL	SETEM	SETEM	MPDL
7º	SETEM	UNICEF	ManosUnidas	UNICEF	UNICEF	ManosUnidas
8º	Adsis	Entreculturas	UNICEF	Adsis	Adsis	Adsis
9º	Entreculturas	Adsis	Adsis	Entreculturas	Entreculturas	UNICEF
10º	FUNDESO	FUNDESO	SETEM	FUNDESO	FUNDESO	SETEM
11º	ISCOD	PROYDE	PROYDE	ISCOD	ISCOD	AECC
12º	PROYDE	ISCOD	FUNDESO	PROYDE	PROYDE	FUNDESO
13º	CI	CI	ISCOD	CI	CI	PROYDE
14º	Mundubat	AECC	AECC	Mundubat	Mundubat	CI
15º	AECC	LEECP	CI	LEECP	LEECP	ISCOD
16º	LEECP	Mundubat	Mundubat	AECC	AECC	UDP
17º	UDP	UDP	ProyectoH	UDP	UDP	LEECP
18º	MadreCoraje	YMCA	LEECP	YMCA	YMCA	Mundubat
19º	ProyectoH	luve	luve	luve	luve	YMCA
20º	YMCA	MadreCoraje	YMCA	MadreCoraje	MadreCoraje	ProyectoH
21º	luve	ProyectoH	UDP	ProyectoH	ProyectoH	luve
RED	21.14%	51.30%	18.19%	50.63%	-	19.164%
	Densidad = 65,24%		Distancia = 1.776		Compactación = 0,679	
Media	13,048	35,524	7,762	0,176	-	132,19
Des. típica	10,33	9,394	12,185	0,13	-	123,061
Varianza	106,712	88,249	148,485	0,017	-	15.143,964
Mínimo	1	24	0	0,44	-	0
Máximo	36	66	40,683	21	-	448

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 ANÁLISIS DE LA RED FORMADA POR LA MUESTRA

5.3.3.1 Medidas de centralidad

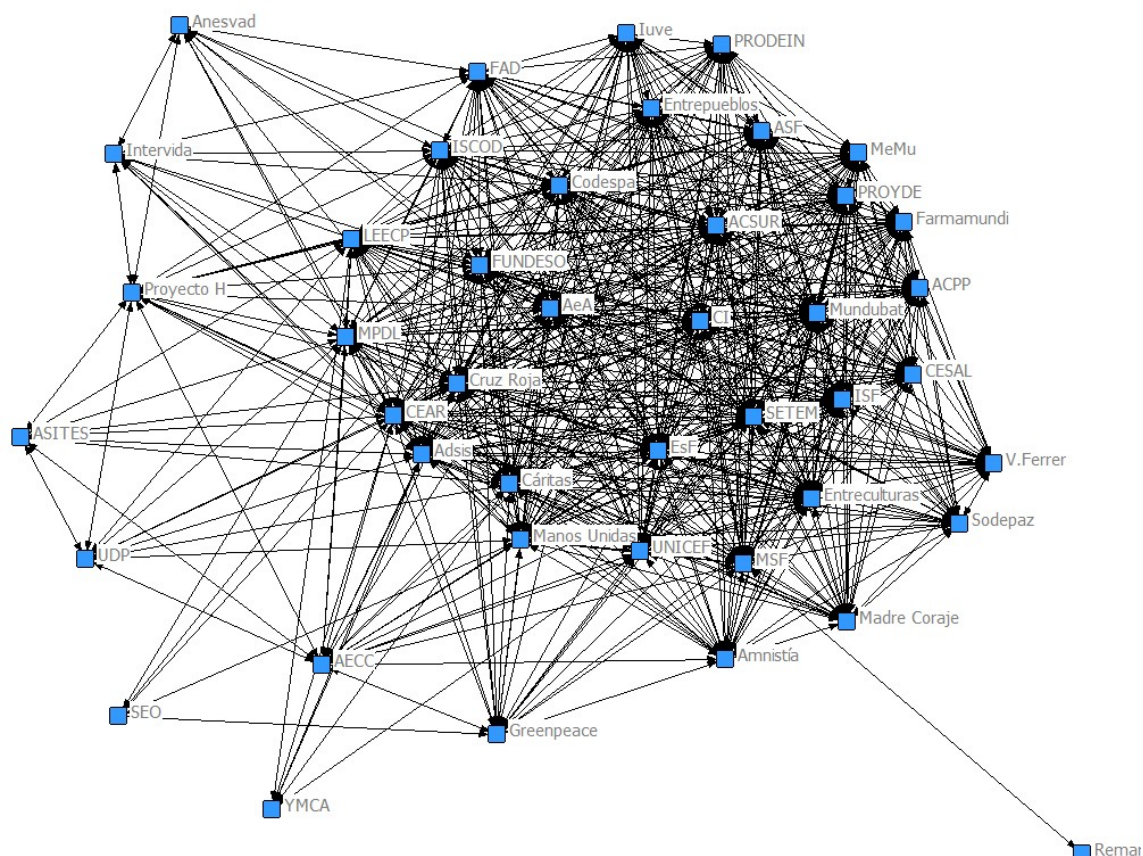


Figura 5.19 Red formada por la muestra

Aplicamos aquí la metodología de Casanueva y Galán (2002), estableciendo, a continuación, el análisis sobre los siguientes conceptos: densidad (acompañada de distancia y compactación), centralidad, aglomerados y equivalencia estructural. Para ello, hemos preferido optar por el conjunto de relaciones censadas, prescindiendo del indicador de “Número de colaboraciones ajustado entre dos organizaciones” que hemos presentado en el capítulo 4, y que acabamos de utilizar en el análisis de las subredes.

Tabla 5.23 Indicadores de red global

TIPO DE RED	DENSIDAD	CENTRALIDAD		SUBGRUPOS (SECTORES DE ACTIVIDAD)	ROLES
ORGÁNICA	47,51%	GRADO	17,08%	1º Atención Empresas 2º Atención Psicológica y Domiciliaria 3º Ayuda Humanitaria, 4º Comercio Justo 5º Cooperación 6º Dependencias y Rehabilitación 7º Educación y Tiempo Libre 8º Emergencias 9º Empleo y Formación 10º Género 11º Inmigración 12º Investigación 13º Mayores 14º Medio Ambiente 15º Menores 16º Política y Derechos Humanos 17º Sanitarias 18º Voluntariado	a) ONGs de desarrollo muy activas. b) ONGs de desarrollo activas. c) ONGs periféricas.
	DISTANCIA				
	1,885	CERCANÍA	45,31%		
	COMPACTACIÓN				
	0,663	INTERMEDIACIÓN	16,70%		

Fuente: Casanueva y Galán (2002) y elaboración propia

En primer lugar, calificamos la red como orgánica, debido a que está formada por entidades pertenecientes al mismo sector, en casi todos los casos de desarrollo, y se establecen relaciones directas entre los integrantes, sin necesidad de intermediarios en la mayoría de los casos. Pese a la calificación, encontramos ejemplos de colaboraciones puntuales del tipo aglomerado (como la CONGDE) o conjugada (en la que participan directamente una ONG de desarrollo con otra que no lo es) (Casanueva y Galán, 2002).

Los valores de la red para densidad y compactación son bajos –relativamente respecto al resto de subredes que hemos analizado– pero aceptables. La distancia resulta la más elevada de las estudiadas, sobre todo, centrada en el cinturón exterior que se aprecia en el sociograma, el cual está conformado por ONGs que explican esta distancia por los factores que acabamos de apuntar.

Teniendo en cuenta ambos extremos, el grado de concentración de la red, en cuanto a centralidad de cercanía es relativamente más elevado que en el caso de la centralidad de grado e intermediación. Estos dos últimos indicadores se sitúan entre los más bajos de las 19 redes analizadas, por lo que, en términos globales, podemos hablar de una red relativamente poco concentrada, con las posiciones centrales compartidas por cierto número de organizaciones.

En cuanto a las medidas de centralidad, podemos apreciar que las ONGs más activas, en cuanto a centralidad de grado y cercanía, son: Cáritas, Cruz Roja, CEAR, Manos Unidas y AeA. Sin embargo nos gustaría destacar también el papel de una organización relativamente menor según el presupuesto, pero que ocupa puestos destacados en el ranking: EsF.

Respecto a la labor de intermediación, aparecen junto a las señaladas, otras ONGs estratégicamente situadas en el sociograma, entre las que destacamos a Farmamundi, ACPP, MSF y Entrepueblos, por destacar algunas entre los primeros puestos.

Tabla 5.24 Medidas de centralidad en la red formada por la muestra

ORDEN	GRADO	CERCANÍA	INTERMEDIACIÓN	EIGENVECTOR	PODER DE BONACICH	FLUJO
1º	Cáritas	CruzRoja	CruzRoja	Cáritas	MPDL	CruzRoja
2º	CruzRoja	CEAR	CEAR	CruzRoja	Farmamundi	CEAR
3º	CEAR	Cáritas	ACPP	CEAR	ACPP	Cáritas
4º	MPDL	EsF	EsF	MPDL	LEECP	ACPP
5º	Aea	ManosUnidas	Cáritas	Aea	Adsis	Farmamundi
6º	ManosUnidas	ACPP	Farmamundi	EsF	AECC	MSF
7º	EsF	MPDL	MSF	UNICEF	ProyectoH	Entrepueblos
8º	MeMu	Aea	Entrepueblos	ManosUnidas	V.Ferrer	Greenpeace
9º	UNICEF	MeMu	Greenpeace	SETEM	Entrepueblos	MadreCoraje
10º	ACPP	Farmamundi	ManosUnidas	MeMu	ISCOD	EsF
11º	SETEM	UNICEF	Entreculturas	ACSUR	CI	FAD
12º	ACSUR	ACSUR	MPDL	Adsis	ManosUnidas	ProyectoH
13º	ISF	ISF	MadreCoraje	ACPP	FAD	ManosUnidas
14º	Entreculturas	SETEM	FAD	Entreculturas	ASF	MPDL
15º	Adsis	Entreculturas	MeMu	ISF	CruzRoja	Entreculturas
16º	FUNDES	ASF	UNICEF	FUNDES	UNICEF	Aea
17º	Farmamundi	FUNDES	Aea	Codespa	Mundubat	MeMu
18º	ASF	Adsis	ACSUR	Farmamundi	Amnistía	ACSUR
19º	Codespa	Codespa	ISF	ISCOD	ASITES	UNICEF
20º	PROYDE	CI	SETEM	ASF	MeMu	SETEM
21º	CI	PROYDE	ASF	PROYDE	Greenpeace	ISF
22º	ISCOD	ISCOD	CI	CI	UDP	CI
23º	MSF	MSF	Adsis	MSF	Entreculturas	Adsis
24º	Mundubat	Amnistía	FUNDES	Mundubat	CEAR	ASF
25º	V.Ferrer	Greenpeace	PROYDE	Amnistía	MadreCoraje	FUNDES
26º	Amnistía	V.Ferrer	V.Ferrer	AECC	ACSUR	PROYDE
27º	Entrepueblos	Entrepueblos	ProyectoH	LEECP	Sodepaz	Codespa
28º	AECC	CESAL	AECC	V.Ferrer	SEO	AECC
29º	Greenpeace	AECC	Codespa	Greenpeace	EsF	V.Ferrer
30º	LEECP	Mundubat	ISCOD	Entrepueblos	Iuve	ISCOD
31º	CESAL	LEECP	Amnistía	CESAL	PRODEIN	Amnistía
32º	UDP	UDP	CESAL	UDP	Aea	UDP
33º	ProyectoH	FAD	Mundubat	ASITES	Remar	Mundubat
34º	FAD	ASITES	Intervida	MadreCoraje	Intervida	CESAL
35º	MadreCoraje	MadreCoraje	Remar	FAD	ISF	Iuve
36º	PRODEIN	Intervida	Iuve	Intervida	Codespa	PRODEIN
37º	Iuve	YMCA	PRODEIN	YMCA	YMCA	LEECP
38º	ASITES	PRODEIN	YMCA	Iuve	SETEM	ASITES
39º	Remar	Iuve	LEECP	PRODEIN	PROYDE	Intervida
40º	YMCA	Remar	SEO	Remar	FUNDES	Remar
41º	Intervida	SEO	UDP	ProyectoH	MSF	YMCA
42º	SEO	Sodepaz	ASITES	SEO	Cáritas	SEO

43°	Sodepaz	ProyectoH	Sodepaz	Sodepaz	CESAL	Sodepaz
RED	17.08%	45.31%	16.70%	40.35%	-	15.164%
	Densidad = 47,51%		Distancia = 1.885		Compactación = 0,633	
Media	19,953	79,163	18,581	0,116	-	418,837
Des. típica	17,106	19,304	29,887	0,099	-	376,473
Varianza	292,602	372,648	893,229	0,01	-	141.732,141
Mínimo	1	54	0	0,001	-	0
Máximo	61	126	158,995	0,352	-	1.500

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.2 Elaboración de blockmodel y definición de papeles

Una vez realizado el análisis de los aglomerados anteriormente, según el sector de actividad, procedemos al análisis de la equivalencia estructural y los roles que desempeñan las distintas entidades³⁷. Distinguimos hasta 6 tipos de papeles desempeñados por las ONGs analizadas:

- ONGs de desarrollo activas intersectorialmente* – son organizaciones implantadas en el sector desde hace años y que han podido entablar relaciones en una actividad creciente en la que han permanecido desde su nacimiento. Son miembros activos en diferentes plataformas, alianzas, coordinadoras, etc. Y su elemento diferenciador principal es que establecen colaboraciones tanto con ONGs de su sector como de otros sectores que pudiéramos considerar aledaños. Se convierten por tanto en las organizaciones que abren puertas a nuevos puentes de colaboración. Integran este bloque: Adsis, AeA, Cáritas, CEAR, Cruz Roja, FUNDESO, Manos Unidas y MPDL.
- ONGs de desarrollo activas intrasectorialmente* – organizaciones igualmente implantadas y conocidas en el sector, pero que emprenden, sobre todo, colaboraciones con otras ONGs de su mismo sector. Probablemente, con el tiempo las ONGs de este bloque vayan pasando paulatinamente al bloque a). Son integrantes de este bloque: ACP, ACSUR, ASF, CESAL, CI, Codespa, Entreculturas, Entrepueblos, EsF, FAD, Farmamundi, ISCOD, ISF, Iuve, LEECP, Madre Coraje, MeMu, MSF, Mundubat, PRODEIN, PROYDE, SETEM, Sodepaz y UNICEF.

³⁷ Para este análisis se ha llevado a cabo un proceso de búsqueda Tabú (con 3 particiones), comparando sus resultados con la tabla de coeficientes de correlación de Pearson, junto a la distancia Euclidiana (Hanneman, 2005).

c) *ONGs periféricas* – este rol es cumplido por cuatro tipos de organizaciones:

- c.1.) ONGs que, siendo de gran dimensión, no comparten su misión con la del resto de integrantes, dado que no pueden definirse como de desarrollo estrictamente. Es el caso de organizaciones como AECC, SEO, ASITES y Amnistía las cuales dirigen sus actividad de colaboración, mayor o menor según el caso, al ámbito concreto de su misión principalmente. En el caso de las muy activas en sus sectores correspondientes (sería el caso de AECC, por ejemplo) su rol es muy parecido, en cuanto a facilitador y tendedor de puentes al de las ONGs de desarrollo del bloque a).
- c.2.) ONGs que no adoptan una actitud favorable y activa a realizar procesos de colaboración por restricciones previas de su misión o cometido principal, que limitan el número de ellas que pueden establecer. Dentro de esta categoría entrarían entidades tan dispares como Greenpeace, V.Ferrer y Remar.
- c.3.) ONGs que no colaboran con otras de nuestra muestra y prefieren dirigir sus actividades de colaboración a terceras organizaciones más similares a ellas. Este es el caso de YMCA, UDP y ProyectoH.
- c.4.) ONGs de desarrollo que se encuentran aisladas del resto porque no colaboran debido a que están inmersas en algún proceso o intervención judicial. Este es el caso de dos organizaciones en concreto, Anesvad e Intervida.

Tabla 5.25 Matriz blockmodel de la red

	a)	b)	c.1)	c.2)	c.3)	c.4)
a)	1 (1) E.E.	1 (0,99) E.E.	1 (0,71) E.R.	1 (0,58) E.R.	1 (0,71) E.R.	1 (0,75) E.R.
b)	1 (0,99) E.E.	1 (0,94) E.E.	0 (0,28)	0 (0,35)	0 (0,12)	0 (0,12)
c.1)	1 (0,71) E.R.	0 (0,28)	0 (0,34)	0 (0,34)	0 (0,34)	0 (0)
c.2)	1 (0,58) E.R.	0 (0,35)	0 (0,34)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
c.3)	1 (0,71) E.R.	0 (0,12)	0 (0,34)	0 (0)	0 (0,34)	0 (0,34)
c.4)	1 (0,75) E.R.	0 (0,12)	0 (0)	0 (0)	0 (0,34)	1 (1) E.E.

E.E. – Equivalencia estructural (>0,75)

E.R. – Equivalencia regular (entre 0,5 y 0,75)

Aplicando un análisis Tabú, se ha desembocado en estos tres grandes grupos que acabamos de definir –activas intersectoriales, activas intrasectoriales y periféricas (que a su vez acabamos de subdividir en 4)–. Una vez calculamos los indicadores de densidad, disponemos los unos y ceros en la matriz (como quedó explicado en el capítulo 3), de tal forma que podemos presentar el siguiente mapa de relaciones agrupadas o *blockmodel*.

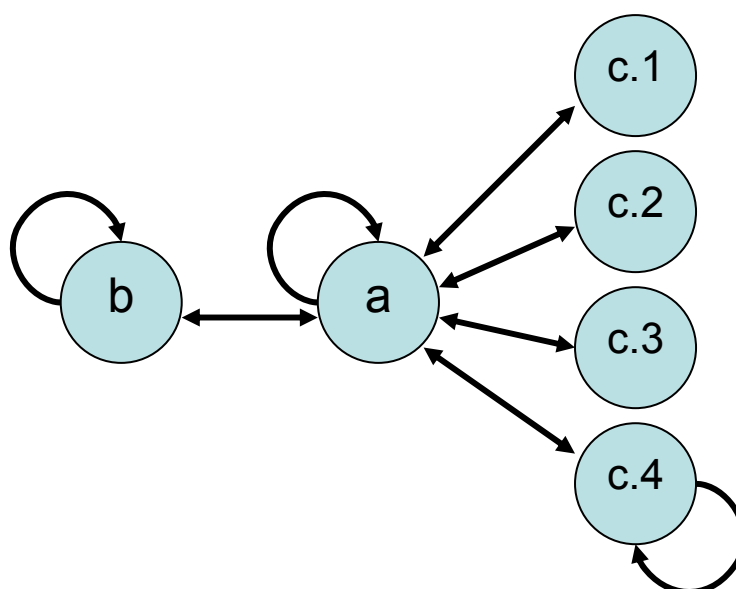


Figura 5.20 Blockmodel de la red global

El gráfico 5.20 nos dibuja un sistema muy similar al *centralizado* (Faust y Wasserman, 1992) como patrón estructural de relaciones, en manos del bloque

a). Puede extraerse también del modelo representado, que el bloque de las ONGs activas intersectorialmente es propenso a establecer contactos con ONGs tanto de desarrollo estricto como de sectores aledaños (diseminadas en el grupo c). En el caso de estas últimas sólo plantean procesos de colaboración con las ONGs de desarrollo activas intersectorialmente, siendo menos frecuente la colaboración con el otro tipo de ONGs de desarrollo que integran el bloque b).

Pasamos a definir el rol de cada bloque de acuerdo a la tipología de Burt (1976) expuesta en el capítulo 3. Con los datos manejados podemos establecer la siguiente matriz de relaciones³⁸:

Tabla 5.26 Matriz de bloques

BLOQUES	a)	b)	c.1)	c.2)	c.3)	c.4)	Total enlaces establecidos por cada bloque
a)	56	190	24	14	17	12	313
b)	190	523	27	25	9	6	780
c.1)	24	27	4	4	4	0	63
c.2)	14	25	4	0	0	0	43
c.3)	17	9	4	0	2	2	34
c.4)	12	6	0	0	2	2	22
Total enlaces recibidos por cada bloque	313	780	63	43	34	22	

En base a estos datos, podemos establecer los siguientes resultados y roles:

Tabla 5.27 Tipología de comportamientos de los bloques

BLOQUES	$\frac{\text{Número de enlaces dentro del bloque}}{\text{Número total de enlaces establecidos por el bloque}}$	$\frac{(g_k - 1)}{(g - 1)}$	TIPO
a)	0,18	0,17	BÁSICO
b)	0,67	0,55	BÁSICO
c.1)	0,06	0,10	BROKER
c.2)	0	0,05	BROKER
c.3)	0,06	0,05	BROKER
c.4)	0,09	0,02	BÁSICO

De la información obtenida, observamos que el bloque a) ocupa la posición más importante con un rol calificado de *básico* (sobre-protagonismo por encima

³⁸ Nótese que al tratarse de una matriz de relaciones bidireccionales, el total de enlaces establecidos por cada bloque coincide con el de enlaces recibidos (última fila y columna de la matriz).

de la participación proporcional más un alto número de enlaces recibidos). Se erige en auténtico coordinador de la información manejada por el conjunto de la red analizada. Junto a los grupos b), c.3) y c.4), que también son calificados como básicos, son los bloque que establecen y reciben enlaces tanto desde los integrantes de su bloque como del resto de integrantes.

Los otros dos grupos –c.1), c.2)– son calificados como *brokers*, dado que los enlaces que establecen y reciben son fundamentalmente desde miembros diferentes a sus propios integrantes.

5.3.3.3 Los procesos de colaboración y el sistema de dirección

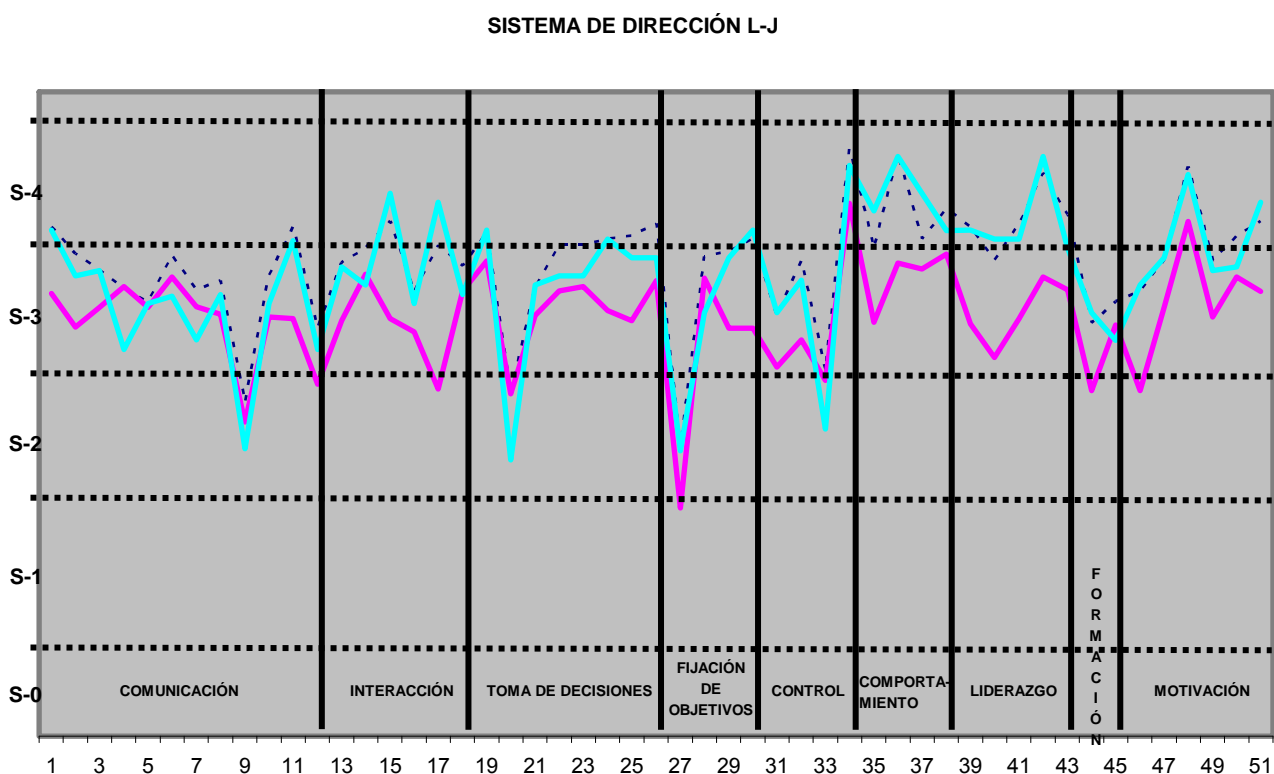


Gráfico 5.15 Diferencias en las áreas de dirección de organizaciones centrales y periféricas

La primera cuestión que puede parecernos sorprendente es que las organizaciones con mayor número de contactos en la red, poseen, en general, un sistema de dirección algo menos participativo, salvo excepciones menores que comentaremos, que el promedio de las ONGs de la red y que las entidades periféricas de ésta.

A continuación, descenderemos en el grado de detalle, para estudiar las principales diferencias –aquellas que poseen más de un 10% de divergencia– entre ONGs con mayor grado de centralidad y aquellas que son periféricas para cada ámbito de dirección. En el caso de las periféricas, hemos depurado de las mismas a aquellas ONGs que no siendo activas en esta red, sí que lo son en otras redes más específicas y coincidentes con su misión concreta.

a) *Comunicación* – La diferencia más importante la encontramos en la pregunta 4, sobre el punto donde se inicia la comunicación, que muestra que este parámetro está un 16,32% más descentralizado en el promedio de las ONGs más activas de nuestra red de colaboración.

Salvo tres ítems más del cuestionario, aparte del comentado, todos los demás presentan signo negativo en la diferencia, es decir, alcanzan puntuaciones mayores las organizaciones periféricas respecto a las centrales. Cabe destacar, en este sentido, variables estratégicas muy importantes, como la pregunta 11, que dibuja unas relaciones un 15,7% más distantes entre los miembros de las ONGs centrales respecto a las más periféricas de la red. Igualmente, las ONGs más activas se comunican e interactúan un 12,54% menos respecto al logro de objetivos –pregunta 1– y pesa un 11,06% la información descendente, respecto a la multidireccional –pregunta 2–.

Tabla 5.28 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de comunicación

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.1.- Grado de interacción y de comunicación dirigido al logro de los objetivos. (1-muy escasa, 4-muy abundante)	Apoyo	-12,54%
5.2.- Dirección en que fluye la comunicación. (1-en sentido descendente, 4-en todos los sentidos)	Estratégica	-11,06%
5.3.- La comunicación en sentido descendente es: (1-muy escasa, 4-muy abundante)	—	-7,90%
5.4.- ¿Dónde se inicia la comunicación? (1-en la parte superior del equipo, 4-en cualquier nivel)	—	16,32%
5.5.- Cantidad de comunicación en sentido ascendente. (1-muy escasa, 4-muy abundante)	—	-0,81%

5.6.- Existencia de canales para el establecimiento de comunicación ascendente. (1-ninguno, 4-muchos)	Mantenimiento	4,26%
5.7.- Sentido de responsabilidad para iniciar una comunicación ascendente. (1-ninguna, 4-bastante)	Apoyo	8,24%
5.8.- Exactitud de la información ascendente. (1-tiende a ser poco exacta, 4-exacta)	Apoyo	-4,45%
5.9.- Necesidad de complementar la información ascendente. (1-necesidad de un sistema de control, 4-No hay necesidad de complementar la información)	Mantenimiento	9,26%
5.10.- ¿Cómo es la comunicación lateral? (1-muy defectuosa, 4-excelente)	Apoyo	-3,08%
5.11.- ¿Cómo son las relaciones entre las personas? (1-apartados unos de otros, 4-Por lo general, relaciones estrechísimas)	Estratégica	-15,70%
5.12.- ¿Cómo son las percepciones de las personas? (1-a menudo erróneas, 4-por lo común, muy exactas)	Mantenimiento	-8,99%

b) *Interacción* – dentro de este ámbito, observamos diferencias muy importantes entre los distintos subgrupos de ONGs, siendo las más acusadas, además, aquellas variables calificadas como estratégicas en nuestro modelo. El escenario general dibuja una menor participación – pregunta 17; 34,92%– e influencia –pregunta 15; 23,11%– de la gerencia superior en las actividades, fines y métodos de los departamentos, en las ONGs centrales frente a las periféricas. En el mismo sentido que apuntábamos en el ámbito de la comunicación, también se valora más la confianza entre superiores y subordinados en la ONGs periféricas – pregunta 13; 11,46%–.

Tabla 5.29 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de interacción

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.13.- ¿Nivel de interacción y confianza? (1-escasa y siempre con desconfianza, 4-extensa y confiada con un alto grado de confianza)	Estratégica	-11,46%
5.14.- Nivel de trabajo en equipo. (1-ninguno, 4-muy notable en todos los niveles de la empresa)	Apoyo	2,44%
5.15.- ¿Cómo influyen los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento? (1-nada, 4-mucho)	Estratégica	-23,11%
5.16.- ¿Cómo influyen los subordinados en los fines, métodos y actividades de su departamento? (1-nulo, 4-de manera importante)	Apoyo	-6,57%
5.17.- ¿Cómo es la participación de los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento? (1-muy baja, 4-muy alta)	Estratégica	-34,92%

5.18.- ¿Cómo influye la información interna en la organización? (1-solamente en sentido descendente, 4-en todas la direcciones por igual)	—	0,82%
--	---	-------

c) *Toma de decisiones* – como se puede ver en la tabla 5.3, el color rojo predomina, es decir, vuelven a alcanzar mayores puntuaciones las ONGs periféricas respecto a las más activas. Sin embargo, existe un ítem – pregunta 20– que indica que el proceso de toma de decisiones se inicia de manera más descentralizada, un 23,97%, en las ONGs más activas. Igualmente, la calidad de la información para tomar decisiones, variable de tipo estratégico, se valora un 14,34% menos en las ONGs activas –pregunta 24–, mientras que resulta un 13,17% menos motivante tomar decisiones en este subgrupo de organizaciones.

Tabla 5.30 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de toma de decisiones

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.19.- ¿Hasta qué nivel las personas se involucran en los problemas que aparecen? (1-en absoluto, 4- están plenamente inmersos)	Estratégica	-6,08%
5.20.- ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones? (1-en el nivel superior, 4-En todos los niveles)	Mantenimiento	23,97%
5.21.- ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información que se dispone para tomar decisiones? (1-poco adecuada, 4-muy adecuada)	Apoyo	-6,75%
5.22.- ¿Hasta qué punto están informados (sobre los problemas relativos a los niveles inferiores) los encargados de decidir? (1-poco informados, 4-muy informados)	Apoyo	-3,20%
5.23.- Niveles de la organización en que se usa el conocimiento de índole profesional y técnico para tomar decisiones. (1-en el nivel elevado, si lo poseen, 4-la organización utiliza todo lo disponible)	Apoyo	-2,32%
5.24.- ¿Existe a disposición de quienes toman las decisiones, la información más adecuada? (1-nunca, 4-siempre)	Estratégica	-14,34%
5.25.- ¿Resulta motivador tomar decisiones? (1-en absoluto, 4-es una contribución muy importante)	—	-13,17%
5.26.- ¿La toma de decisiones favorece el trabajo en equipo? (1-poco, 4-mucho)	Apoyo	-4,89%

d) *Fijación de objetivos* – los objetivos de las ONGs más activas se valoran como un 19,95% más ambiciosos –pregunta 27– a la vez que se plantea un 19,43% más de rechazo a los mismos –pregunta 30–. Por esto último, quizás se explica que haya un 14,79% más de resistencia ante la insistencia de la gerencia en la consecución de estos fines establecidos –pregunta 29–.

Tabla 5.31 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de fijación de objetivos

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.27.- Los objetivos fijados por el equipo son. (1-extremadamente altos, 4-extremadamente bajos)	—	-19,95%
5.28.- ¿Cómo se fijan los objetivos en el equipo? (1-se dan órdenes, 4-participación de los grupos)	Apoyo	8,27%
5.29.- ¿Los distintos niveles jerárquicos, hasta qué punto insisten en la consecución de objetivos? (1-presionados por la jerarquía mientras los subordinados se resisten, 4-todos los miembros de la empresa buscan los objetivos superiores)	Apoyo	-14,79%
5.30.- ¿Hay rechazo a los objetivos establecidos? (1-se aceptan aunque por debajo se rechacen, 4-se aceptan auténticamente)	Apoyo	-19,43%

e) *Control* – tres variables de mantenimiento presentan divergencias relevantes –superiores al 10%– entre el comportamiento de las ONGs más activas y periféricas. En concreto, se considera que las funciones de supervisión y control están más descentralizadas –un 15,76%, pregunta 33– en las primeras. También se valora como un 13,06% más inexacta la información para ejercer esta función en el mismo grupo de las más activas –pregunta 32– y esta realidad se confirma según vamos descendiendo en el organigrama (es decir, la información descendente se degrada en esta función), valorando la diferencia en un 12,84% menos en las ONGs con mayor grado de centralidad en la red –pregunta 31–.

Tabla 5.32 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de control

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.31.- ¿En qué punto son exactas las informaciones que se sirven para ejercer la función de control? (1-sólo en la jerarquía, 4-en toda la organización con la misma intensidad)	Mantenimiento	-12,84%
5.32.- ¿Hasta qué punto es exacta la información que sirve para ejercer la función de control? (1-inexactas e incompletas, 4-exactas y completas)	Mantenimiento	-13,06%
5.33.- ¿Quién revisa las funciones de supervisión y control? (1-están concentradas en el mando superior, 4-están delegadas)	Mantenimiento	15,76%
5.34.- ¿Existe un grupo informal que se oponga a los fines? (1-existe y se opone, 4- la organización informal coincide y apoya a la formal)	—	-6,65%

- f) *Comportamiento* – en este sentido tienen peor comportamiento las ONGs centrales, ya que se valora un 21,27% peor la productividad –pregunta 35–, un 18,46% la rotación –pregunta 36– y un 14% el absentismo –pregunta 37– en estas organizaciones. El color rojo indica que en las ONGs más periféricas de nuestra red se valora mejor estas variables.

Tabla 5.33 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de comportamiento

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.35.- ¿Qué nivel de productividad existe? (1-baja, 4-excelente)	Apoyo	-21,27%
5.36.- ¿Cómo es el absentismo laboral? (1-elevado, 4-bajo)	—	-18,46%
5.37.- ¿Cuál es la rotación en el desempeño de puestos? (1-elevada, 4-baja)	—	-14,00%
5.38.- ¿Qué opinión tiene sobre la calidad? (1-útil para guiar los esfuerzos de los trabajadores, 4- necesaria como política habitual)	—	-4,58%

- g) *Liderazgo* – estamos en un ámbito especialmente delicado, dado que todas las variables incluidas en él, se consideran estratégicas en el modelo. Tampoco salen muy bien paradas en este ámbito las ONGs más activas en la red –todas las desviaciones resultan negativas para este grupo–, debido a que valoran la confianza de los superiores en los subordinados un 18,52% menos –pregunta 39–, y la contraria –la confianza que tienen los subordinados en los superiores– se valora un 23,82% menos en este subgrupo de entidades –pregunta 40–. Los superiores muestran un 15,95% de conductos de apoyo hacia sus subordinados –pregunta 41–. Pero lo más grave está en que las ONGs más activas valoran un 20,82% peor la libertad para tratar problemas abiertamente con sus superiores –pregunta 42–. Todas estas respuestas dibujan un escenario de problemas, no menores, en las ONGs más centrales que integran la red.

Tabla 5.34 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de liderazgo

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.39.- Confianza de los superiores en los subordinados. (1-ninguna, 4-total)	Estratégica	-18,52%
5.40.- Confianza en los superiores. (1-escasa, 4-absoluta)	Estratégica	-23,82%
5.41.- ¿Muestran los superiores conductos de apoyo hacia los subordinados? (1-nunca, 4-siempre)	Estratégica	-15,95%
5.42.- ¿Tiene libertad para discutir cuestiones del trabajo con sus superiores? (1-poca, 4-absoluta libertad)	Estratégica	-20,82%
5.43.- ¿Son consideradas las opiniones ante los problemas que aparecen? (1-en raras ocasiones, 4-siempre)	Estratégica	-8,51%

h) *Formación* – ambos ítems incluidos se consideran variables de mantenimiento. La formación se valora un 18,32% peor en las organizaciones más activas –pregunta 44–, en cambio, no existe una divergencia considerable en cuanto a los recursos utilizados (aunque se valoran un poco mejor en el grupo de las ONGs centrales).

Tabla 5.35 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de formación

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.44.- La formación que le ha sido proporcionada por la organización para el desempeño de su puesto es. (1-ninguna, 4-más de la necesaria)	Mantenimiento	-18,32%
5.45.- Los recursos (cualquier tipo de facilidad) que le han proporcionado para su formación son: (1-deficientes, 4-excelentes)	Mantenimiento	3,84%

i) *Motivación* – también en este ámbito nos encontramos diferencias negativas para las ONGs más activas de la red, en todos los ítems del cuestionario. En concreto, las necesidades que motivan a sus integrantes son más básicas –pregunta 46; 23,42%– y se utiliza en mayor medida herramientas de motivación negativa, valorándola un 10,42% más en las ONGs activas –pregunta 47–. Por último, la actitud hacia los demás miembros se valora peor, un 16,71%, en las ONGs centrales –pregunta 51–.

Tabla 5.36 Diferencia entre la puntuación obtenida por ONGs centrales y periféricas en el área de motivación

PREGUNTA	TIPO DE VARIABLE	DIFERENCIA (CENTR. – PERIF.)
5.46.- Factores que motivan a las personas. (1-seguridad física y económica, 4-motivos, status y desarrollo de procesos en grupos)	—	-23,42%
5.47.- ¿Cómo usar los factores de motivación? (1-amenazas, penalizaciones y ocasionalmente recompensas; 4-recompensas económicas basadas en la participación de consecución de objetivos en grupo; realización de trabajos y consecución de objetivos)	—	-10,42%
5.48.- Actitud hacia la organización y sus fines. (1-hostil y contra los fines, 4-favorable y estimulantes para conseguir los fines)	Estratégica	-8,36%
5.49.- Grado en que las fuerzas motivadoras están en conflicto entre sí o, por contra, se refuerzan. (1-marcado conflicto de fuerzas, principalmente en aquellas que favorecen un comportamiento hacia los fines; 4-las fuerzas motivadoras se refuerzan de manera sustancial y acumulativa)	Apoyo	-9,99%
5.50.- Nivel de responsabilidad. (1-sólo la alta dirección se siente responsable del logro de los objetivos, 4-todo el personal se siente responsable del logro)	Estratégica	-2,21%
5.51.- Actitudes hacia los demás miembros. (1-servil hacia los superiores, distanciamiento hacia los iguales, y poca relación con los subordinados, 4-cooperadoras y favorables a través de la organización, con mutua confianza)	Estratégica	-16,71%

En general, se observa que en todos los ámbitos de dirección se obtienen peores puntuaciones en las ONGs con mayor grado de centralidad en la red respecto a las más periféricas. Tan sólo, la diferencia negativa no resulta tan clara en el ámbito de la comunicación y aún así predomina las diferencias negativas (es decir, mayor puntuación obtenida por las ONGs más periféricas) en 8 de las 12 preguntas de este bloque del cuestionario.

5.4 MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE

5.4.1 MODELO CON TODOS LOS PREDICTORES

El análisis de la actividad colaboradora de las ONGs de la muestra se realiza a través de una batería de indicadores que miden el desarrollo de diferentes elementos relacionados con el propósito de estudio. De acuerdo con las

fuentes de las que se obtuvieron los distintos grupos de indicadores, siete son los elementos considerados: el sistema de dirección (dirección), el presupuesto de gastos de las ONGs (presupuesto), la tasa de crecimiento de su actividad en los últimos tres años (crecimiento), los sectores de actividad en los que participan (actividad), el personal remunerado con el que cuenta la organización (remunerado), el personal voluntario que desarrolla funciones en la ONG (voluntario) y el tipo de estrategia que define la entidad (estrategia).

El modelo de regresión múltiple se caracteriza por el tratamiento conjunto de dos o más predictores o variables explicativas, y consta de siete variables explicativas; seis de ellas son de naturaleza numérica y una, (estrategia), es de naturaleza categórica (cuatro en concreto: reactiva, defensiva, analizadora y proactiva). El objetivo es explicar la variabilidad de la variable colaboraciones.

Para realizar los cálculos y trámites estadísticos precisos, se ha utilizado el programa informático SPSS 15.0.

Aunque los modelos de regresión están especialmente indicados para operar con variables explicativas numéricas, también es posible incorporar predictores categóricos medidos en una escala nominal u ordinal. La estructura de los modelos de regresión presupone que cada variable representa un vector numérico.

Para operar con un programa de análisis de regresión se hace preciso transformar una variable categórica en un conjunto de vectores numéricos de tal modo que permitan capturar toda la información contenida en tal variable. A este proceso de transformación se le denomina codificación. Para codificar la variable estrategia vamos a utilizar la codificación tipo regresión, que define un vector pseudonumérico para cada categoría del factor (excepto la última) asignando un 1 a la categoría definida y un 0 a las demás.

En la tabla 5.37 se presenta un resumen del modelo con todos los predictores. El porcentaje de varianza de la variable de respuesta que está explicada por el conjunto de los predictores es del 45% ($R^2_{\text{corregida}} = 0,450$).

Tabla 5.37 Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
,754(a)	,568	,450	41,086	1,582

El Análisis de Varianza (tabla 5.38) indica que el modelo es un buen modelo para explicar la variabilidad de la variable de respuesta.

Tabla 5.38 Análisis de varianza

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	73284,709	9	8142,745	4,824	,000
Residual	55706,082	33	1688,063		
Total	128990,791	42			

En la tabla 5.39 se presentan los coeficientes estandarizados y no estandarizados del modelo, junto a su significación estadística y los valores de tolerancia para el estudio del problema de la multicolinealidad.

Solamente han resultado significativos los coeficientes de los predictores presupuesto, actividad, crecimiento y estrategia reactiva. El personal remunerado tiene una significación marginal.

Sin embargo, algunos valores de tolerancia nos indican que hay una alta correlación entre los predictores. Este modelo parece estar afectado por el problema de la multicolinealidad

Tabla 5.39 Coeficientes del modelo

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados: Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Tolerancia	FIV
(Constante)	-47,645	55,501		-,858	,397		
dirección	15,648	13,607	,136	1,150	,258	,939	1,065
presupuesto	3,00E-007	,000	,422	2,646	,012	,514	1,947
actividad	5,827	2,021	,402	2,884	,007	,673	1,486
remunerado	-,052	,029	-,270	-1,818	,078	,593	1,685
voluntario	,000	,003	-,009	-,073	,942	,798	1,254
crecimiento	13,925	6,362	,264	2,189	,036	,899	1,113
reactiva	63,459	29,045	,295	2,185	,036	,717	1,395
defensora	18,602	15,704	,159	1,185	,245	,725	1,379
analizadora	28,792	17,984	,214	1,601	,119	,733	1,363

5.4.2 ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS DEL MODELO

5.4.2.1 Supuesto de normalidad

El gráfico de probabilidad normal de los residuos tipificados indica que hay un buen ajuste de los residuos a una distribución normal, ya que sus puntos se aproximan mucho a la diagonal, por lo tanto, la hipótesis de la normalidad no presenta problemas.

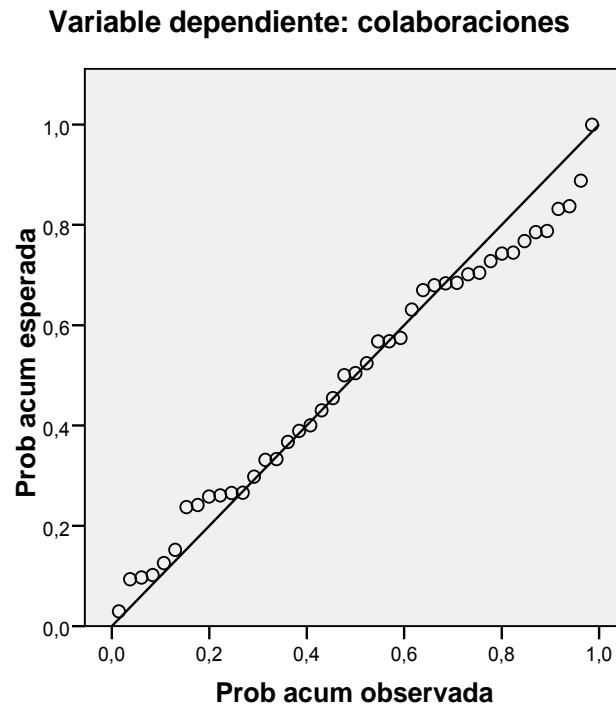


Gráfico 5.16 P-P normal de regresión del residuo tipificado

5.4.2.2 Supuestos de linealidad y homocedasticidad

El gráfico de dispersión del residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado muestra una distribución aleatoria de los residuos tipificados frente a los valores pronosticados tipificados, por lo que podemos afirmar que se cumplen los supuestos de linealidad y homocedasticidad.

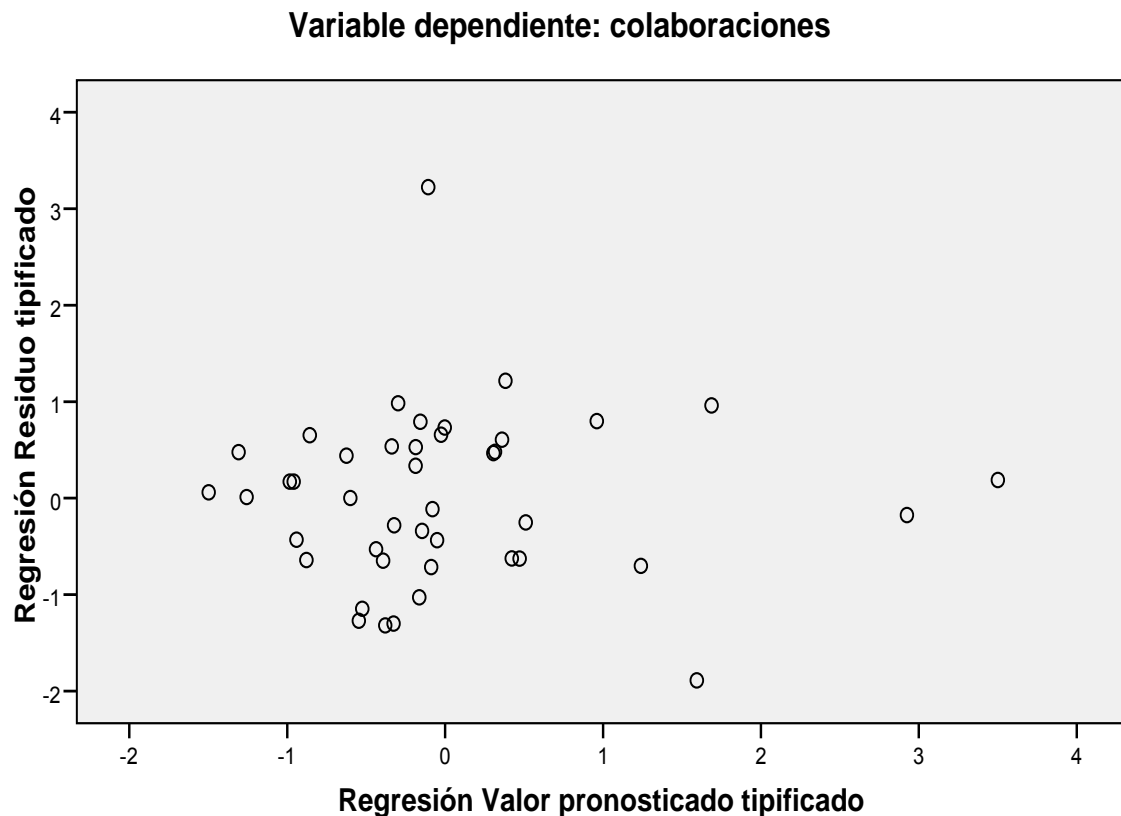


Gráfico 5.17 *Dispersión de residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado*

5.4.2.3 *Supuesto de independencia*

El valor del estadístico de Durbin-Watson (1,582) indica que no se cumple el supuesto de independencia, evitándose el problema de la autocorrelación de las observaciones.

5.4.2.4 *Conclusiones*

El modelo con todos los predictores presenta un buen ajuste a los datos, aunque adolece del problema de multicolinealidad, es decir, de intercorrelación entre los predictores. Para excluir aquellos predictores que resultan redundantes vamos a utilizar un procedimiento de selección de variables.

5.4.3 REGRESIÓN MÚLTIPLE: SELECCIÓN HACIA DELANTE.

El objetivo esencial del modelado estadístico es la búsqueda del modelo más simple que represente a los datos empíricos con el menor error posible. Entre las estrategias para seleccionar el subconjunto óptimo de predictores se encuentra la selección secuencial de un modelo, en particular el utilizado en nuestro estudio, selección hacia delante. Este proceso comienza formulando un modelo de regresión sin predictores (modelo nulo) y va incorporando, uno a uno, predictores de un modelo máximo que cumplan algún criterio estadístico de ajuste.

En la tabla 5.40 se presenta un resumen de los modelos que se han probado en los tres pasos que se han dado con el procedimiento de selección hacia delante. El modelo final ha seleccionado los predictores presupuesto, actividad y crecimiento, con un coeficiente de ajuste $R^2_{\text{corregida}} = 0,376$.

Tabla 5.40 Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,500(a)	,250	,232	48,575	
2	,594(b)	,352	,320	45,698	
3	,648(c)	,421	,376	43,778	1,536

a Variables predictoras: (Constante), presupuesto

b Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad

c Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad, crecimiento

El Análisis de Varianza de los modelos del proceso de selección se presentan en la tabla 5.41, donde se muestra que el modelo final es un buen modelo para explicar la variabilidad de la variable de respuesta.

Tabla 5.41 Análisis de varianza

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	32.249,553	1	32.249,553	13,668	,001(a)
	Residual	96.741,238	41	2.359,542		
	Total	128.990,791	42			
2	Regresión	45.456,800	2	22.728,400	10,883	,000(b)
	Residual	83.533,991	40	2.088,350		
	Total	128.990,791	42			
3	Regresión	54.246,253	3	18.082,084	9,435	,000(c)
	Residual	74.744,537	39	1.916,527		
	Total	128.990,791	42			

a Variables predictoras: (Constante), presupuesto

b Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad

c Variables predictoras: (Constante), presupuesto, actividad, crecimiento

La tabla 5.42 presenta los coeficientes de los modelos que se han probado en los tres pasos del procedimiento de selección. Observamos que los coeficientes de todos los predictores del modelo 3, el modelo final, han resultado estadísticamente significativos.

Los valores de tolerancia son próximos a la unidad, por lo que podemos afirmar que este modelo no presenta el problema de la multicolinealidad.

Tabla 5.42 Coeficientes del modelo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados: Beta	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.				Tolerancia	FIV
1	(Constante)	67,171	7,973		8,425	,000		
	presupuesto	3,55E-007	,000	,500	3,697	,001	1,000	1,000
2	(Constante)	37,165	14,093		2,637	,012		
	presupuesto	2,76E-007	,000	,388	2,878	,006	,891	1,123
	actividad	4,913	1,954	,339	2,515	,016	,891	1,123
3	(Constante)	21,406	15,376		1,392	,172		

presupuesto	2,55E-007	,000	,359	2,760	,009	,881	1,135
actividad	5,530	1,894	,382	2,921	,006	,870	1,149
crecimiento	13,946	6,512	,265	2,142	,039	,974	1,027

5.4.4 ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS DEL MODELO

5.4.4.1 Supuesto de normalidad

En el gráfico 5.18 se observa una buena aproximación de los puntos a la línea de distribución normal indicando que se cumple el supuesto de normalidad.

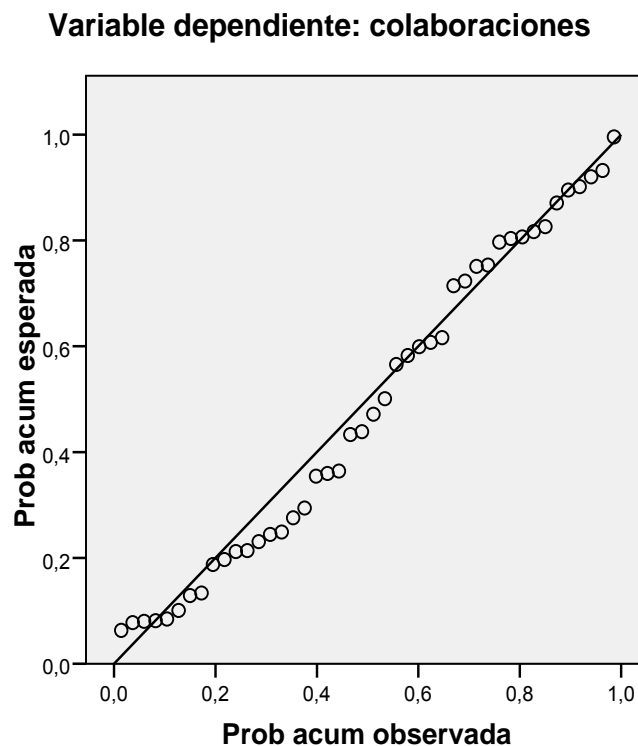


Gráfico 5.18 P-P normal de regresión del residuo tipificado

5.4.4.2 Supuestos de linealidad y homocedasticidad

La distribución aleatoria de los residuos tipificados frente a los valores pronosticados tipificados, según se observa en el gráfico 5.19, indica que se cumplen los supuestos de linealidad y homocedasticidad.

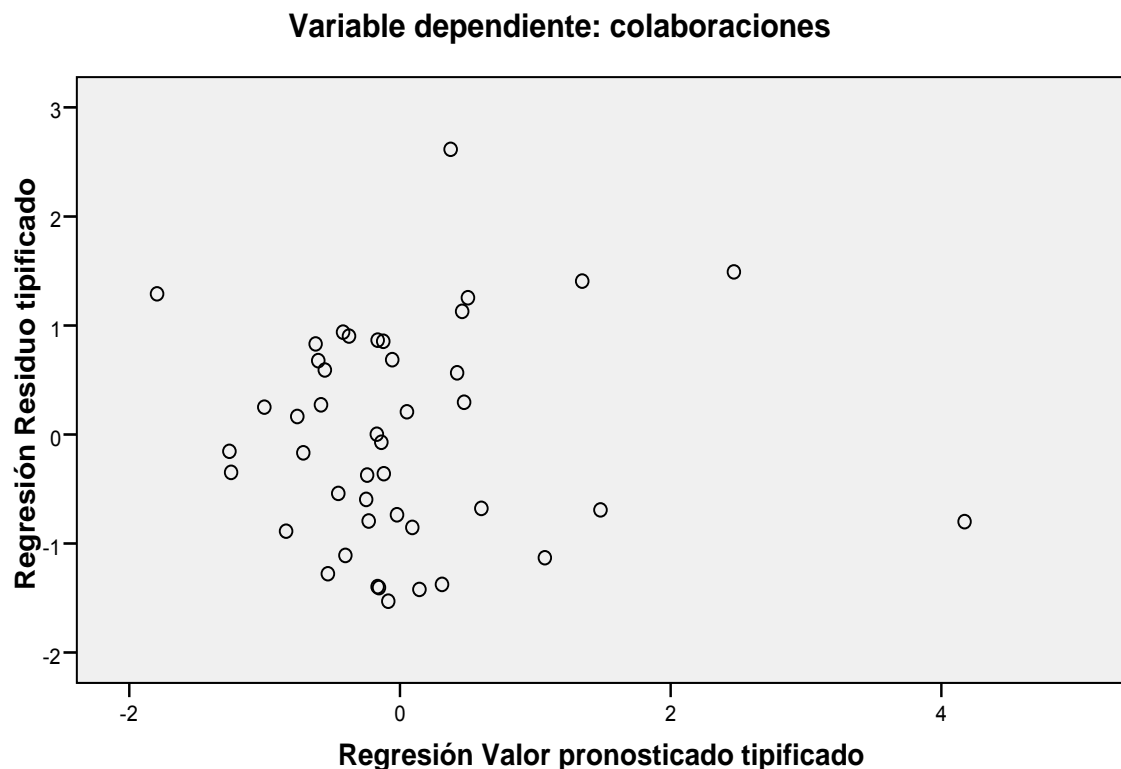


Gráfico 5.19 *Dispersión del residuo tipificado sobre el pronóstico tipificado*

5.4.4.3 Supuesto de independencia

Supuesto de independencia de las observaciones: el valor del estadístico de Durbin-Watson (1,536) indica que no se incumple el supuesto, evitándose el problema de la autocorrelación.

5.4.5 CONCLUSIONES

Una vez eliminado el problema de multicolinealidad del modelo con todos los predictores, a pesar de haber rebajado el ajuste a los datos, nos encontramos con un modelo final de tres predictores: presupuesto, actividad y crecimiento.

Los coeficientes de los predictores indican que el número de colaboraciones es una función directa del presupuesto de la entidad, del número de actividades que desarrolla y del crecimiento en los tres últimos años.

5.5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La principal motivación de nuestro trabajo, quizá la primera, fue intentar estudiar la relación que había entre los procesos de colaboración que llevaba a cabo una ONG y los sectores de actividad en los que operaba. Pronto nos dimos cuenta que, probablemente, era mucho más importante en nuestro caso la cantidad que la calidad, y que lo que podría ser más importante en nuestro análisis era la relación entre el número de sectores y la actividad de colaboración que llevaba a cabo la organización (que es justo lo que analizamos en la última hipótesis, la número cuatro).

Otra motivación, quizá simultánea a la anterior, era intentar desentrañar la relación que existía entre ciertos aspectos internos de la organización y la actividad de colaboración de la ONG. En concreto, nos propusimos el estudio de tres elementos internos esenciales: el sistema de dirección, la estrategia y la escala de las entidades que íbamos a estudiar (y a ellas dedicamos nuestra primera, segunda y tercera hipótesis respectivamente).

Pasamos ahora al análisis secuencial de las distintas hipótesis planteadas en el trabajo. La primera –*“el sistema de dirección de la ONG determina el comportamiento colaborador de la organización con otras entidades de su sector”*– era excesivamente genérica para abordarla desde un solo frente. Por ello, nos dimos cuenta de que lo más conveniente, para conseguir nuestro objetivo, era diferenciar dentro de ella varias sub-hipótesis, que podríamos abordar mediante la aplicación de un modelo que diagnosticase de manera completa el objeto de estudio (el modelo L-J).

Respecto a la sub-hipótesis 1a –*la adopción de un sistema de dirección participativo favorece la actividad de las ONGs en procesos de colaboración.*–, la variable “sistema de dirección” fue incluida en el modelo de regresión lineal múltiple (bajo la denominación “dirección”), con la valoración obtenida para cada ONG en la pregunta 5 del cuestionario (modelo L-J), resultando desechada al adolecer el modelo completo de problemas de multicolinealidad,

desechándose en el proceso de selección de variables posterior. Por lo tanto, podemos concluir que esta sub-hipótesis 1a queda refutada en la fase de contraste.

En cuanto a las siguientes hipótesis –sub-hipótesis 1b, 1c, 1d, 1e, 1f, 1g, 1h, 1i, 1j–, a partir del blockmodel elaborado en el punto 5.3, que recogemos resumido en la figura 5.21, se escogió el bloque de las ONGs más activas –bloque a en la figura 5.21.– y se contrastaron los parámetros obtenidos en la pregunta 5 del cuestionario (modelo L-J) respecto a las organizaciones más periféricas en la red –bloque c en la figura 5.21.–, observando las diferencias entre ambos grupos. Previamente, realizamos las hipótesis pensando que la actividad de colaboración de una ONG debería implicar un sistema de dirección más abierto y participativo. En cambio, y tras el análisis que acabamos de describir, todos los grupos de sub-hipótesis analizado muestra que las ONGs más activas son, en general, menos abiertas a la participación y de carácter más consultivo que democrático.

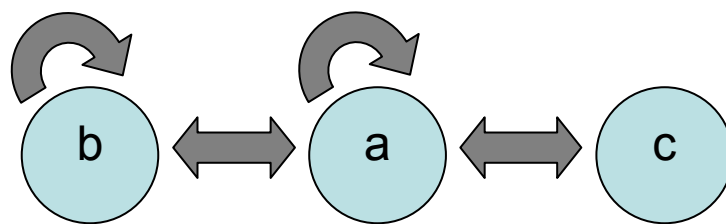


Figura 5.21 Blockmodel resumido

De esta manera, la sub-hipótesis 1b presenta una puntuación un 12,58% superior para las entidades periféricas, la sub-hipótesis 1c un 19,92%, la sub-hipótesis 1d un 10,12%, la sub-hipótesis 1e un 11,28%, la sub-hipótesis 1f un 5,89%, la sub-hipótesis 1g un 14,76%, la sub-hipótesis 1h un 19,81%, la sub-hipótesis 1i un 10,93% (en este caso, la diferencia estriba en la opinión sobre la formación y no tanto en los recursos que son algo mejores en las activas) y la sub-hipótesis 1j un 15,10%. Hay que comentar que las diferencias a favor de las periféricas lo son no sólo en el nivel de áreas sino también en casi todos los

ítems analizados –en 41 de los 51 ítems analizados la desviación fue de signo favorable a las organizaciones periféricas en la red–.

Posiblemente, la razón de estos resultados estriba en que la ONGs activas son también las de mayor presupuesto (hipótesis que hemos contrastado y comentaremos posteriormente) y que existe una relación demostrada entre la efectividad de la organización democrática y la pequeña escala (Mintzberg, 1994) más difícil de mantener en organizaciones de mayor dimensión. Puede, y sólo podemos decir puede, que sea esta la razón que explique la refutación tanto de la hipótesis como de las sub-hipótesis planteadas.

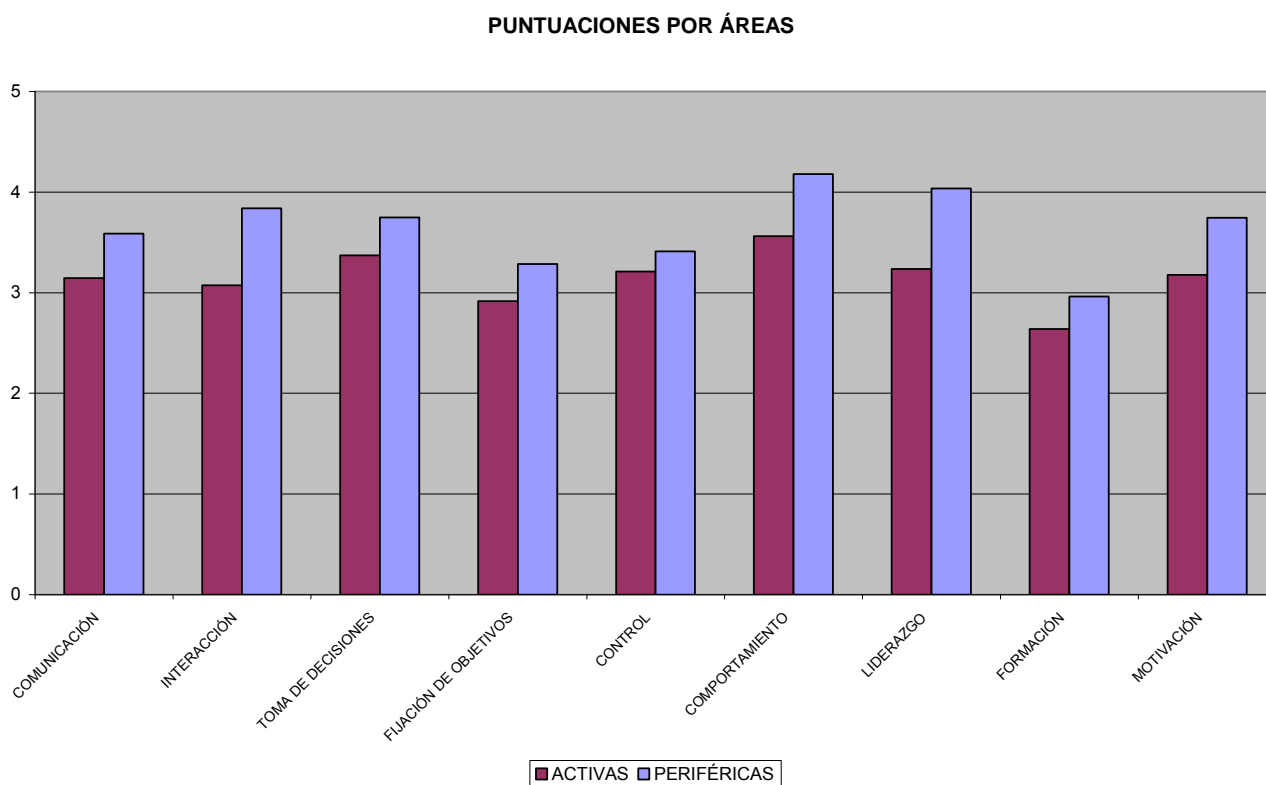


Gráfico 5.20 Puntuaciones por áreas del cuestionario L-J

En cuanto a la hipótesis 2 –las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración– tras comparar las estrategias adoptadas por el bloque de organizaciones más activo –bloque a en la figura 5.21.– respecto al más periférico –bloque c en la figura 5.21.–, no observamos ningún perfil marcado de ninguna de las estrategias en ninguno de los bloques diseñados. De esta

manera, dentro de cada uno de los bloques, en torno a la mitad de ONGs manifestaban estrategias de carácter proactivo y la otra mitad mantienen estrategias reactivas. Por esta razón, debemos entender que la hipótesis 2 no puede ser validada.

Entramos a continuación a discutir el resultado de las hipótesis restantes – números 3, 4, 5 y 6–, las cual hace referencia al peso que tienen las variables con mayor carácter organizacional sobre el modelo propuesto en el punto 5.4. Las variables explicativas incluidas en el mismo han sido: presupuesto, personal remunerado, personal voluntario, nivel de actividad (crecimiento, estabilidad o decrecimiento en la cifra de programas, actividad y/o servicios durante los últimos tres años) y sectores de actividad donde opera la organización.

Una vez ajustado el modelo, por los problemas de multicolinealidad citados en el caso de la sub-hipótesis 1a, las variables explicativas que mejor han explicado el comportamiento de la variable objeto de estudio (número de procesos de colaboración entablados por la ONG) han sido: el presupuesto, el crecimiento sostenido en la actividad y el numero de sectores en los que opera la organización. En los tres casos el modelo sugiere una relación directa entre las tres variables y la de objeto de estudio. Es decir, a mayor presupuesto, mayor crecimiento sostenido en la actividad y mayor número de sectores en los que opera la entidad; mayor número y diversificación de procesos establece la ONG de nuestra red de análisis.

Con esto podemos validar las hipótesis número 3, 5 y 6, quedando refutada la hipótesis número 4 –dado que no se establece relación entre el personal remunerado y voluntario, y los procesos de colaboración que entablan las ONGs de la red–.

Para terminar esta sección, recogemos un resumen de los resultados en el siguiente cuadro:

Tabla 5.43 Resumen del resultado de contrastación de hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADO
<p>HIPÓTESIS 1: El sistema de dirección la ONG determina el comportamiento colaborador de la organización con otras de su sector.</p> <p>Sub-hipótesis 1a: la adopción de un sistema de dirección participativo favorece el concurso de las ONGs en procesos de colaboración.</p> <p>Sub-hipótesis 1b: Un sistema de comunicación más abierto y participativo implica una actitud más activa en los procesos de colaboración.</p> <p>Sub-hipótesis 1c: Una adecuada interacción entre los miembros de la organización incide en una actitud más activa en los procesos de colaboración.</p> <p>Sub-hipótesis 1d: Un proceso de toma de decisiones descentralizado favorece que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.</p> <p>Sub-hipótesis 1e: Un sistema de objetivos consciente, negociado por los miembros de la ONG y aceptado, incide en que la organización sea más activa en sus procesos de colaboración.</p> <p>Sub-hipótesis 1f: Las ONGs más activas en la red cuentan con un diseño de sistema de control más participado por los individuos que conforman la entidad.</p> <p>Sub-hipótesis 1g: Las ONGs más activas de la red tienen mejores indicadores de productividad y mejor opinión sobre la calidad.</p> <p>Sub-hipótesis 1h: Las ONGs más activas presentan un liderazgo general más participativo o democrático.</p> <p>Sub-hipótesis 1i: Las ONGs más activas cuentan con una mejor formación y recursos formativos.</p> <p>Sub-hipótesis 1j: Las ONGs más activas en la red de colaboración tienen mejores indicadores generales de motivación.</p>	<p>REFUTADA</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p> <p>Refutada</p>
<p>HIPÓTESIS 2: Las estrategias de carácter proactivo (prospectora y analizadora) favorecen la participación de las ONGs en procesos de colaboración</p>	<p>REFUTADA</p>
<p>HIPÓTESIS 3: Cuanto mayor es el presupuesto de la ONG, más activa es ésta en su actividad de colaboración.</p>	<p>VALIDADA</p>
<p>HIPÓTESIS 4: Las ONGs con mayor número de personal remunerado participan en un mayor número de procesos de colaboración.</p>	<p>REFUTADA</p>
<p>HIPÓTESIS 5: Las ONGs que recurren menos al personal voluntario participan en un mayor número de procesos de colaboración.</p>	<p>REFUTADA</p>
<p>HIPÓTESIS 6: Las ONGs con un crecimiento en su nivel de actividad durante un periodo sostenido, son más proclives a participar en procesos de colaboración.</p>	<p>VALIDADA</p>
<p>HIPÓTESIS 7: La participación en sectores de actividad muy diversos favorece el establecimiento de procesos de colaboración por parte de las ONGs implicadas.</p>	<p>VALIDADA</p>

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

6.1 INTRODUCCIÓN

Para terminar, desarrollamos en este último capítulo una síntesis de las aportaciones recogidas en la investigación, así como de los importantes resultados obtenidos en la misma. Con este propósito en mente, abordaremos en primer lugar las conclusiones más importantes obtenidas tras el planteamiento teórico y las relaciones empíricas estudiadas. Después, intentaremos abordar las consecuencias prácticas que estas conclusiones obtenidas pueden tener en la gestión de las organizaciones no lucrativas; para, en tercer lugar, dar cuenta de las limitaciones más importantes que, entendemos, cuenta nuestro trabajo. Para terminar con el capítulo, sugeriremos ciertas líneas futuras de investigación que podrían llevarse a cabo y que, sin duda, enriquecerán y desarrollarán este y otros trabajos relacionados con el tema que abordamos.

6.2 CONCLUSIONES

Actualmente, la gestión de los procesos de colaboración representa una herramienta de suma utilidad para el sector no lucrativo. De hecho, la gran difusión de esta orientación estratégica la ha llevado a convertirse en un requisito básico para competir en los actuales entornos cada vez más complejos y dinámicos. El éxito asociado a la consecución de procesos de colaboración ya ha sido contrastado en numerosas ocasiones. La mayoría de estudios ha mostrado los efectos positivos de estas colaboraciones sobre el

desempeño organizacional. Además, las repercusiones positivas sobre los usuarios de este tipo de entidades y su satisfacción, sobre los trabajadores y su motivación, también han sido contrastadas. Por otro lado, recientemente se han elaborado investigaciones que observan los efectos positivos que tienen estos procesos de colaboración sobre capacidades empresariales como son la innovación o el aprendizaje. En relación con esto, las teorías analizadas en la revisión de la literatura, en concreto la Teoría de la Dirección Estratégica, constituyen un paradigma teórico para explicar las fuentes de ventaja competitiva en los entornos actuales. De acuerdo con ello, la dirección estratégica de las organizaciones debe orientarse hacia la búsqueda, obtención, desarrollo y mantenimiento de este tipo de capacidades dinámicas. La implantación de los procesos de colaboración, la cual siempre tiene implicaciones sobre elementos estructurales, constituye un marco que facilita el desarrollo de las capacidades dinámicas en la organización, lo que conduce a la obtención de ventajas competitivas y mejoras en el desempeño organizacional.

Como se puede observar la importancia de la gestión de este tipo de colaboraciones es grande y continúa creciendo. Este hecho ha motivado que haya sufrido una evolución histórica importante desde sus principios, asociados a teorías dentro del ámbito de la Sociología, hasta las más modernas aportaciones que retoman la Teoría de los Costes de Transacción. Asociado a esta evolución, van apareciendo numerosas iniciativas de propuestas y mecanismos para un óptimo desarrollo de procesos de colaboración en las organizaciones, como nuestro presente trabajo.

El estudio pone el énfasis en que la colaboración no es algo estático, todo lo contrario, está envuelto de un gran dinamismo y mutabilidad, debido quizá a la vertiente más informal del concepto, y su facilidad para llevarla a cabo (meros cambios de información puntual o reuniones mantenidas entre agentes más o menos periódicas, por ejemplo). La estructura de la red se envuelve de esa mutabilidad, la cual hace que muchas veces no sea todo como parece y estructuras más informales se tornen más densas y estrechas que otras formas de colaboración de carácter más formalizado (alianzas estratégicas en forma

de coordinadoras o plataformas con gran vocación de estabilidad y futuro). Igualmente, hemos visto que el papel que juega cada agente es un aspecto central a la hora de abordar este estudio, dado que los actores más centrales se tornan cruciales en el funcionamiento de la red, no sólo por los contactos mantenidos, sino por su cercanía al resto de agentes, o el papel que puedan jugar tendiendo puentes necesarios entre ONGs de sectores bien diferentes.

Lógicamente, la posición de prestigio de la entidad también se vuelve determinante, aspectos como el presupuesto que gestione o el crecimiento de la actividad sostenida en los últimos años son determinantes en el grado de actividad colaboradora de una ONG y el número de sectores de actividad donde esta opere, como ha quedado demostrado en el presente trabajo.

Un aspecto central de nuestro análisis es definir de manera precisa la importancia que juega, para el desarrollo de procesos de colaboración entre ONGs, la aparición de una economía continua donde se desdibuja la separación tradicional entre los tres sectores aumentando consecuentemente la imbricación entre todos. En cambio, esta aportación teórica, procedente sobre todo de la escuela norteamericana, no parece contrastarse en el sondeo que hemos llevado a cabo dentro de las principales ONGs de nuestro país, con los resultados presentados en el capítulo 4, lo cual puede deberse a tres cosas: o bien que sea un hecho más propio de otros sectores de la economía no lucrativa y no de las ONGs (fundaciones y asociaciones creadas prácticamente ex profeso para desarrollar funciones que hasta ahora habían sido propias del sector público, por ejemplo); o bien que sea un fenómeno que se dé en mayor medida en modelos más liberalizados de estado del bienestar, como el modelo anglosajón de donde proviene este concepto y la mayor parte de la literatura analizada; o bien, por último, que sea un fenómeno en ciernes todavía en nuestro país que pueda crecer en los próximos años, cambiando las formas de colaboración entre las instituciones de los tres sectores. Elementos que apoyen esto es el crecimiento, tanto en número como en complejidad de necesidades de atención a las personas de la comunidad, lo que haría imposible que un solo agente del sector público fuese capaz de poder llegar a satisfacer esa demanda cada vez más creciente (Agranoff, 1991; Provan y Milward; 1995).

Nuestro trabajo documenta empíricamente que existen ONGs que juegan un papel bien distinto en la red social de colaboración, además de que en base a ello llevan a cabo distintas funciones en los sectores de actividad en los que desarrollan su actividad. En esta línea, hay grupos de ONGs de desarrollo que juegan un papel básico en la red, con mucha mayor actividad, a las que el resto de las ONGs recurren con frecuencia, por razones de dimensión, eficiencia o renombre dentro del sector. Este grupo de organizaciones más activas desempeña una función esencial al tender puentes con otros sectores de actividad para que, posteriormente, puedan enlazarse otras ONGs de desarrollo.

Más allá del rol jugado por cada ONG dentro de la red, este trabajo se ha centrado, sobre todo, en la relación que guarda el nivel de actividad de la entidad en la red de colaboración y los principales parámetros de dirección y estrategia que esta mantiene. Nuestro estudio, como ha quedado demostrado, establece una forma de dirección menos participativa y más consultiva para aquellas ONGs que son más activas y decididas a la hora de tender nuevos puentes en colaboraciones con otros sectores distintos de los que opera su organización.

Como hemos apuntado en el capítulo anterior, la razón puede estribar en que las organizaciones más activas, las que pueden tender puentes fuera de su área de servicio estricto, sean las de mayor dimensión, y puede ocurrir que las ONGs de mayor presupuesto tengan patrones de dirección menos abiertos y democráticos que las de menor escala, al estar las primeras más formalizadas tanto por razón de tamaño. Quizás esta sea la razón principal para que las ONGs más activas tengan variables de dirección menos participativas que otras organizaciones que colaboran de manera más exclusiva con otras organizaciones de su sector de servicio.

Por último, y respecto al perfil estratégico que denota la organización, no hemos encontrado ningún tipo de relación entre la actividad mantenida por la entidad dentro de la red de colaboración y la existencia de un perfil estratégico determinado; por lo que parece que el aspecto que más incide en el papel jugado por la ONG dentro de la red vuelve a ser la dimensión, dado que no se

precisa que la organización deba tener un carácter más proactivo a la hora de formular su plan de actuación. Esto puede dar buena muestra de lo institucionalizado que está ya la colaboración en este sector, dado que es asumido con naturalidad por cualquier tipo de organización, hasta las más reacias a abrirse inmediatamente a nuevas filosofías de gestión diferentes –sin duda, la colaboración ya ha dejado de serlo hace ya bastantes años–.

Esto no debe ser menoscabo para entender lo que realmente justifica la colaboración a nuestro juicio para cualquier entidad: una forma de mejorar la capacidad y rendimiento de las organizaciones que forman parte de ella, a través de los recursos que se disponen en ella, fácilmente accesibles para todos los integrantes. En este escenario, lo realmente importante no parece tanto el perfil estratégico que mantenga la organización, como la decisión estratégica que constituye la elección de los compañeros de viaje a tener, dado que cuanto más diferencias haya entre los integrantes de cualquier red, más provechosa podríamos entender la colaboración por los elementos diferenciales para el resto que cada una aporta. No obstante, lo que prevalece en la elección de *partner*, más allá del perfil estratégico o los elementos diferenciadores que puedan apreciarse, es más bien la afinidad de misión que mantengan las ONGs entre sí, lo cual puede justificarse en la cantidad de tiempo y energía que pueden ahorrarse a la hora de enfrentarse a problemas de manera conjunta.

6.3 LIMITACIONES

Como explicamos en el capítulo cuatro, la realización de un trabajo de investigación sobre una red social precisa que se tomen decisiones claras sobre los límites de la red, lo cual, pone en una tesitura incomoda al investigador a la hora de seccionar algo que de natural está muy imbricado y relacionado. Además, las conclusiones que se obtienen a partir de este trabajo

se limitan, de alguna manera, a la red analizada, dado que entendemos que hemos descrito y obtenido conclusiones sobre ésta en concreto, que será más o menos importante, pero que es una específica y concreta. No obstante, esto se compensa con el conocimiento en detalle que permite la técnica empleada del análisis de redes de la realidad concreta que se persigue describir de una manera sumamente inductiva, y que, seguro, son trasplantables a otras redes similares de organizaciones de carácter no lucrativo.

Existen limitaciones adicionales inherentes a la dependencia que hemos tenido en todo el proceso de las bases de datos utilizadas. Sin duda, se ha echado en falta un único censo que aunara la información pretendida, por lo que la elaboración del mismo a partir de los tres utilizados no ha estado falta de ciertos problemas de homogeneización de una información que provenía de fuentes muy diferentes. Sin embargo, dado que en nuestro estudio la base de datos es tan sólo el punto de partida de la investigación, las deficiencias, en términos de precisión de algunas de las medidas, deberían tener un impacto limitado en nuestro estudio.

Adicionalmente, todas las medidas de nuestro estudio están basadas en las percepciones de los directivos (miembros del ápice estratégico o niveles superiores de la línea media en su defecto), por lo que pueden verse afectadas por cierta subjetividad. Sin embargo, la única alternativa disponible para la obtención de la información necesaria era mediante la encuesta, medio ya validado y utilizado ampliamente en la literatura. No obstante, la percepción estimada de cada empresa se ha realizado tomando un único directivo, por lo que la medición de ciertas variables puede estar condicionada.

También tenemos que comentar que la red obtenida se halla demasiado concentrada en torno a ONGs de desarrollo, quedando infra-representados otros sectores de este tipo de organizaciones. De todas formas, al tratarse de las principales entidades de este carácter de nuestro país, la mayoría de ellas son los suficientemente generales –en el sentido de que intervienen en sectores muy diversos– como para poder catalogarlas en alguno de ellos en exclusiva.

6.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales conclusiones halladas en nuestro trabajo nos sugieren diversas direcciones que pueden desarrollarse en futuras investigaciones sobre colaboraciones entre organizaciones no lucrativas y los efectos que estas ocasionan tanto internamente en la organización como externamente sobre la sociedad en la que operan. En esta línea, sugerimos las siguientes líneas: examen y valoración de la eficacia y utilidad generada por la colaboración sobre el fin que persigue y las origina; profundizar en las formas de las que se reviste la colaboración según los sectores en los que ésta se desarrolla, analizar los efectos que tienen las colaboraciones sobre el ámbito del diseño de puestos (necesidades de especialización, formalización y formación que origina en el personal del sector), efectos y cambios que origina, si existen, el proceso de colaboración sobre la cultura y valores de la organización no lucrativa.

Una línea que nos parece primordial es ampliar el presente estudio determinando los principales factores que inciden en la colaboración entre organizaciones no lucrativas en su conjunto. Es decir, un examen, como el realizado, pero ampliado al tercer sector en su sentido más amplio, trascendiendo a las organizaciones no gubernamentales analizadas en nuestro trabajo.

Especial cuidado, a nuestro juicio, precisa un análisis sobre la estructura actual y perspectivas de evolución futura de los tres sectores en la Unión Europea, determinando las funciones que diferencian y asimilan a los agentes que conforman cada uno de ellos, con especial cuidado en el caso de las organizaciones no lucrativas. Así, si hemos asistido a bastante producción de literatura en torno a las consecuencias que las variables normativas, sociales, culturales, tecnológicas o económicas, quizá se eche en falta un trabajo que ofrezca una perspectiva global sobre el objeto de estudio citado. Quizás, en un entorno donde se buscan organizaciones no lucrativas más independientes con una estructura financiera más diversificada, haya que analizar las

consecuencias de estos movimientos globales sobre la necesidad de colaboración entre este tipo de entidades. Hasta que no tengamos claro estos aspectos pertenecientes al escenario más general no se podrán llevar a cabo, con exactitud y eficacia, las oportunas valoraciones coste-beneficio que tienen estos procesos de colaboraciones en las ONLs que las llevan a cabo. En este sentido, una vía puede consistir en ajustar la abundante literatura sobre alianzas estratégicas dentro del campo empresarial a este sector (por citar algunos ejemplos, Bordieau y Wacquant 1992, Coleman 1990; Burt, 1992) y los estudios que analizan aspectos más concretos de estas colaboraciones, tales como el control y la distribución de los recursos (Brass 1992; Krackhardt 1990), la innovación de procesos (Ibarra 1993), la supervivencia organizacional y la generación de beneficios (Bordieau y Wacquant; Burt, 1992). De optar por esta línea, el investigador tendrá que tener bien presente las especiales características que hacen de la ONL una entidad singular tanto por las causas que la originan como por las motivaciones sociales que persigue.

Otra posible vía de investigación puede ser el estudio en profundidad de la función directiva que llevan a cabo –dado que deciden su dirección en última instancia– aquellos procesos de colaboración más formales del sector. Estas coordinadoras, plataformas, etc. son dirigidas por juntas donde suelen quedar representadas, en mayor o menor medida, las organizaciones pertenecientes. El acceso a estas posiciones de privilegio dentro de la red hará que determinadas entidades participantes tengan un mejor acceso a la información y conocimiento generado por ella, así como a los resultados y beneficios que también puedan proporcionar la estructura de relaciones.

○ **ANEXOS**

ANEXO I

Encuesta Dirigida a Organizaciones sin Ánimo de Lucro

Gracias por su participación en la presente encuesta. Su colaboración y comentarios son muy importantes para el desarrollo de la investigación que estamos realizando sobre organizaciones sin ánimo de lucro. La presente encuesta se estructura en diversas secciones que, entendemos, incluyen aspectos esenciales para casi todas las organizaciones de este tipo. Creemos que el tiempo que podría Vd. dedicar a cumplimentar la encuesta no debería exceder de **30 minutos**.

Sección 1: En esta sección se le pregunta sobre aspectos relativos a la capacidad de su organización

1. ¿Cuántas personas, a tiempo completo, tiene su organización en cada una de las siguientes categorías? (*entendemos por empleados a tiempo completo, el número éstos que podrían haber sido contratados si el número de horas realizadas por empleados a tiempo parcial, hubiesen sido realizadas por empleados a tiempo completo*)

_____ Técnicos _____ Administrativos _____ Voluntarios

2. ¿Con qué tipo de organizaciones coinciden, en mayor medida, las actividades su organización?

	Nada	Poco			Mucho
a. Otras organizaciones sin ánimo de lucro de su ámbito	0	1	2	3	4
b. Empresas de servicios	0	1	2	3	4
c. Organismos públicos	0	1	2	3	4

3. ¿Cómo han evolucionado los principales servicios, proyectos o programas atendidos por su organización, durante los últimos tres años?

- ☐ Han decrecido significativamente (en más de un 25%)
- ☐ Han decrecido moderadamente (entre un 10 y un 25%)
- ☐ Son más o menos los mismos.
- ☐ Han aumentado moderadamente (entre un 10 y un 25%)
- ☐ Han aumentado significativamente (en más de un 25%)

4. Indique el número de miembros/colaboradores y su evolución en los últimos años:

Miembro/colaborador	Evolución		
	Han crecido	Se han mantenido	Ha decrecido
Socios			
Donantes			
Patrocinadores			

5. Cada uno de los siguientes ítems describe diferentes aspectos de la capacidad de una organización. Por favor, elija el ítem que mejor describa a su organización.

5.1.- Grado de interacción y de comunicación dirigido al logro de los objetivos.	Muy abundante					Muy escasa				
	5	4	3	2	1					
5.2.- Dirección en que fluye la comunicación.	En todos los sentidos					En sentido descendente				
	5	4	3	2	1					
5.3.- La comunicación en sentido descendente es:	Muy abundante					Muy escasa				
	5	4	3	2	1					
5.4.- ¿Dónde se inicia la comunicación?	En cualquier nivel					En la parte superior				
	5	4	3	2	1					
5.5.- Cantidad de comunicación en sentido ascendente.	Muy abundante					Muy escasa				
	5	4	3	2	1					
5.6.- Existencia de canales para el establecimiento de comunicación ascendente.	Muchos					Ninguno				
	5	4	3	2	1					
5.7.- Sentido de responsabilidad para iniciar una comunicación ascendente.	Mucho					Ninguno				
	5	4	3	2	1					
5.8.- Exactitud de la información ascendente.	Exacta					Poco exacta				
	5	4	3	2	1					
5.9.- Necesidad de complementar la información ascendente.	No hay necesidad de complementar la información					Necesidad de un sistema de control				
	5	4	3	2	1					
5.10.- ¿Cómo es la comunicación lateral?	Excelente					Muy defectuosa				
	5	4	3	2	1					
5.11.- ¿Cómo son las relaciones entre las personas?	Relaciones estrechas generalmente					Apartados unos de otros				
	5	4	3	2	1					
5.12.- ¿Cómo son las percepciones de las personas?	Muy exactas					A menudo, erróneas				
	5	4	3	2	1					
5.13.- ¿Nivel de interacción y confianza?	Extensa y confiada					Escasa y con desconfianza				
	5	4	3	2	1					
5.14.- Nivel de trabajo en equipo	Muy alto					Ninguno				
	5	4	3	2	1					
5.15.- ¿Cómo influyen los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento?	Mucho					Nada				
	5	4	3	2	1					
5.16.- ¿Cómo influyen los subordinados en los fines, métodos y actividades de su departamento?	Mucho					Nada				
	5	4	3	2	1					
5.17.- ¿Cómo es la participación de los superiores en los fines, métodos y actividades de su departamento?	Muy alta					Muy baja				
	5	4	3	2	1					
5.18.- ¿Cómo influye la información interna en la organización?	En todas las direcciones					Sólo en sentido descendente				
	5	4	3	2	1					
5.19.- ¿Hasta qué nivel las personas se involucran en los problemas que aparecen?	Preocupación					Indiferencia				
	5	4	3	2	1					
5.20.- ¿En qué nivel de la organización se toman oficialmente las decisiones?	En todos los niveles, integrando los grupos					En el nivel superior sólo				
	5	4	3	2	1					
5.21.- ¿Hasta qué punto es adecuada y exacta la información que se dispone para tomar decisiones?	Muy adecuada					Poco adecuada				
	5	4	3	2	1					
5.22.- ¿Hasta qué punto están informados (sobre los problemas relativos a los niveles inferiores) los encargados de decidir?	Muy informados					Poco informados				
	5	4	3	2	1					
5.23.- Niveles de la organización en que se usa el conocimiento de índole profesional y técnico para tomar decisiones.	En toda la organización					Sólo niveles superiores				
	5	4	3	2	1					
5.24.- ¿Existe a disposición de quienes toman las decisiones, la información más adecuada?	Siempre					Nunca				
	5	4	3	2	1					
5.25.- ¿Resulta motivador tomar decisiones?	Contribución muy importante					En absoluto				
	5	4	3	2	1					
5.26.- ¿La toma de decisiones favorece el trabajo en equipo?	Completamente					Nada				
	5	4	3	2	1					
5.27.- Los objetivos fijados por el equipo son.	Extremadamente bajos					Extremadamente altos				
	5	4	3	2	1					

5.28.- ¿Cómo se fijan los objetivos en el equipo?	Con la participación de las personas	Se dan órdenes			
	5	4	3	2	1
5.29.- ¿Los distintos niveles jerárquicos, hasta qué punto insisten en la consecución de objetivos?	Participan todos los grupos	Presionan, pero los subordinados se resisten			
	5	4	3	2	1
5.30.- ¿Hay rechazo a los objetivos establecidos?	Se aceptan auténticamente	Se acatan, pero por debajo se rechazan			
	5	4	3	2	1
5.31.- ¿En qué punto son exactas las informaciones que se sirven para ejercer la función de control?	En toda la organización con igual intensidad	Sólo en la jerarquía			
	5	4	3	2	1
5.32.- ¿Hasta qué punto es exacta la información que sirve para ejercer la función de control?	Exacta y completa	Inexacta e incompleta			
	5	4	3	2	1
5.33.- ¿Quién revisa las funciones de supervisión y control?	Delegadas	Concentradas en el mando superior			
	5	4	3	2	1
5.34.- ¿Existe un grupo informal que se oponga a los fines?	No existe	Existe			
	5	4	3	2	1
5.35.- ¿Qué nivel de productividad existe?	Excelente	Baja			
	5	4	3	2	1
5.36.- ¿Cómo es el absentismo laboral?	Bajo	Elevado			
	5	4	3	2	1
5.37.- ¿Cuál es la rotación en el desempeño de puestos?	Baja	Elevada			
	5	4	3	2	1
5.38.- ¿Qué opinión tiene sobre la calidad?	Necesaria como política habitual	Útil para guiar los esfuerzos			
	5	4	3	2	1
5.39.- Confianza de los superiores en los subordinados.	Total	Escasa			
	5	4	3	2	1
5.40.- Confianza en los superiores.	Total	Escasa			
	5	4	3	2	1
5.41.- ¿Muestran los superiores conductos de apoyo hacia los subordinados?	Siempre	Nunca			
	5	4	3	2	1
5.42.- ¿Tiene libertad para discutir cuestiones del trabajo con sus superiores?	Absoluta libertad	Poca			
	5	4	3	2	1
5.43.- ¿Son consideradas las opiniones ante los problemas que aparecen?	Siempre	En raras ocasiones			
	5	4	3	2	1
5.44.- La formación que le ha sido proporcionada por la organización para el desempeño de su puesto es.	Más de la necesaria	Ninguna			
	5	4	3	2	1
5.45.- Los recursos (cualquier tipo de facilidad) que le han proporcionado para su formación son:	Excelentes	Escasos			
	5	4	3	2	1
5.46.- Factores que motivan a las personas.	Estatus y desarrollo de procesos en grupo	Seguridad física y económica			
	5	4	3	2	1
5.47.- ¿Cómo usar los factores de motivación?	Recompensas basadas en la participación de consecución de objetivos de trabajo	Amenazas, penalizaciones. Recompensas ocasionales			
	5	4	3	2	1
5.48.- Actitud hacia la organización y sus fines.	Favorable	Hostil			
	5	4	3	2	1
5.49.- Grado en que las fuerzas motivadoras están en conflicto entre sí o, por contra, se refuerzan.	Se refuerzan	Marcado conflicto de fuerzas entre ellas			
	5	4	3	2	1
5.50.- Nivel de responsabilidad.	Todos se sienten responsables del logro	Sólo la alta dirección			
	5	4	3	2	1
5.51.- Actitudes hacia los demás miembros.					

Cooperador y confianza mutua

Servil hacia los superiores y poca

	relación con los subordinados				
	5	4	3	2	1

6. Las siguientes declaraciones describen a **diferentes tipos de organización y dirección de estrategias**. ¿En qué medida cada una de las descripciones caracterizan a la estrategia genérica de su organización? Por favor, lea bien el texto antes de responder.

TIPO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA					
	De acuerdo		En desacuerdo		
Esta organización trata de mantenerse en un nicho determinado, o en cierto servicio específico.	5	4	3	2	1
Esta organización trata de convertirse en un líder innovador de los servicios que presta.	5	4	3	2	1
Cuando otras organizaciones proporcionan servicios similares en la misma zona, preferimos conservar nuestros recursos y eliminar nuestra oferta, en vez de tratar de defender nuestra área de servicio.	5	4	3	2	1
Aunque la organización trata de evitar los riesgos asociados con el diseño de nuevos programas o servicios, desarrolla nuevas ofertas de vez en cuando, para mantenerse al día y conseguir nuevos patrocinadores.	5	4	3	2	1
En general, la organización responde a las presiones ambientales en lugar de elaborar e intentar conseguir un único objetivo estratégico.	5	4	3	2	1
La organización tiende a ofrecer una gama limitada de productos o servicios, pero los que ofrece son únicos en cuanto a calidad y diseño.	5	4	3	2	1
Nuestro servicio es objeto de redefinición periódica.	5	4	3	2	1
La organización responde rápidamente ante los primeros indicios de nuevas oportunidades de financiación y desarrollo de programas.	5	4	3	2	1
Esta organización trata de mantener una estable y limitada serie de servicios, al mismo tiempo que sigue la evolución de un cuidado y seleccionado grupo de prometedoras novedades, dentro de nuestra área de servicio.	5	4	3	2	1
La organización rara vez es innovadora en cuanto a servicios o estrategias, pero, de vez en cuando, adopta servicios o programas novedosos desarrollados por otros, y los modifica ajustándolos a las necesidades de nuestros usuarios.	5	4	3	2	1

Sección 2: En esta sección se le pregunta sobre la organización de la junta directiva de su organización.

7. ¿Tiene la organización su propia junta directiva? (Señale la mejor respuesta).

- ☐ Sí, tenemos nuestra propia junta directiva. (Por favor, siga contestando las preguntas 7A, 7B, y 7C).
☐ No, estamos dirigidos por otra organización. (Por favor, salte a la pregunta 8).
☐ No, tenemos otra estructura de dirección (Por favor, especifíquela):

_____ y salte a la pregunta 8).

7A. Si su organización tiene una junta directiva, ¿este consejo utiliza alguna estructura de comité para llevar a cabo su actividad? (Señale la mejor respuesta).

- ☐ Sí, nuestro consejo utiliza actualmente comités para llevar a cabo todas o algunas de sus actividades.
☐ Sí, nuestro consejo utiliza comités, o algún tipo de grupo de trabajo, pero sólo para tareas operativas.
☐ No, nuestro consejo no utiliza comités ni ningún tipo de grupo de trabajo.

7B. ¿Qué tipo de colaboración prestan los miembros de su Junta Directiva?

<input type="checkbox"/> Económica	<input type="checkbox"/> Tiempo	<input type="checkbox"/> Contactos	<input type="checkbox"/> Experiencia	<input type="checkbox"/> Servicios
<input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____				

7C. ¿Con qué frecuencia se reúnen?

<input type="checkbox"/> Anual	<input type="checkbox"/> Semestral	<input type="checkbox"/> Trimestral	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Semanal
<input type="checkbox"/> Otros (especificar) _____				

Sección 3: En esta sección se le pregunta sobre las relaciones que mantiene su organización con otras organizaciones.

8. ¿Cree que las organizaciones no lucrativas se coordinan entre ellas?

<input type="checkbox"/> Mucho	<input type="checkbox"/> Bastante	<input type="checkbox"/> Poco	<input type="checkbox"/> Nada
--------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

9. ¿A qué asociaciones profesionales se ha afiliado su organización, de segundo nivel (federación o confederación, coordinadoras, red, plataforma), durante los últimos años?

10. Por favor, cite las organizaciones con las cuales comparte algún/os responsable/s o miembro/s de la junta directiva de su organización

11. Por favor, cite las organizaciones sin ánimo de lucro que crea que son más importantes dentro de su ámbito de actuación.

12. ¿Se encuentra su organización, actualmente, envuelta en colaboraciones formales (legal, fiscal, administrativa o de intercambio de programas) o contactos informales (cooperación, coordinación de trabajo conjunto...)? (Seleccione la mejor opción).

- ☐ Sí, se encuentra envuelta en una o más colaboraciones formales (legal, fiscal, administrativa o de intercambio de programas) con otras organizaciones. (Por favor, pase a contestar las cuestiones de la 13 a la 15).
- ☐ Sí, se encuentra envuelta en una o más contactos informales (cooperación, coordinación de trabajo conjunto...). (Por favor, pase a contestar las cuestiones de la 13 a la 15).
- ☐ Sí, se encuentra envuelta en ambos procesos, colaboraciones formales y contactos informales. (Por favor, pase a contestar las cuestiones de la 13 a la 15).
- ☐ No, no estamos envueltos en ningún tipo de colaboración formal ni contacto informal. (Por favor, omita el resto del cuestionario).

13. En la primera columna, por favor elija 6 ONGD's con las que, actualmente, participan en algún proceso, ya sea éste de colaboración formal o contacto informal. Una colaboración formal es una relación en la que las organizaciones deben establecer una relación permanente a través de servicios, recursos o programas compartidos, transferidos o realizados de manera conjunta. Por favor, responda a cada pregunta en la fila correspondiente a cada colaborador, rodeando con un círculo las opciones que mejor describan cada relación.

Por favor, cite las organizaciones con las cuales colabora su organización	¿Es una colaboración formal o un contacto informal? (en caso de duda, consultar anexo 1).	Para cada colaboración, por favor, indique el propósito de la misma	Indique la importancia del aumento de fondos que cabe esperar del proceso de colaboración	¿Le ayudó este colaborador a obtener fondos adicionales?	Indique el grado de importancia que espera, en cuanto a eficiencia ganada, de las operaciones que han sido objeto de colaboración	¿En qué medida puede usted confiar en los conocimientos existentes para llevar a cabo las tareas compartidas?	¿En qué medida aplica, los conocimientos aportados, para llevar a cabo las tareas compartidas?
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.

14. A continuación haga lo mismo, si procede, con procesos de colaboración de su organización con empresas privadas, otras ONGD's sobre el terreno de actuación (contrapartes) y universidades y centro de investigación y estudios. **No hace falta que cite cada institución de manera específica. Trate a todas las colaboraciones del sector como un todo.** Si quiere citar alguna colaboración que considere importante –por ejemplo, con colegas profesionales o algún otro grupo que no citemos– hágalo a continuación en la 4ª a 6ª fila.

Por favor, cite las organizaciones con las cuales colabora su organización	¿Es una colaboración formal o un contacto informal? (en caso de duda, consultar anexo 1).	Para cada colaboración, por favor, indique el propósito de la misma	Indique la importancia del aumento de fondos que cabe esperar del proceso de colaboración	¿Le ayudó este colaborador a obtener fondos adicionales?	Indique el grado de importancia que espera, en cuanto a eficiencia ganada, de las operaciones que han sido objeto de colaboración	¿En qué medida puede usted confiar en los conocimientos existentes para llevar a cabo las tareas compartidas?	¿En qué medida aplica, los conocimientos aportados, para llevar a cabo las tareas compartidas?
COLABORACIONES CON OTRAS EMPRESAS PRIVADAS	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
COLABORACIONES CON CONTRAPARTES	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
COLABORACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.
	Intercambios ocasionales de información Reuniones periódicas Trabajos relevantes compartidos Contrato formal de servicio Alianzas estratégicas Integración corporativa.	Obtención de fondos. Formación/Información. Desarrollo de misión. Prestación de servicios. Coordinación.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	Si. No.	No es importante. Poco importante. Importante. Muy importante. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.	No del todo. Algo. En gran medida. Totalmente. No es aplicable.

15. ¿Cuáles son las dificultades principales que encuentra a la hora de plantear procesos de colaboración con otras organizaciones sin ánimo de lucro?

16. ¿Cuáles son los principales beneficios que obtiene tu organización al colaborar con otras organizaciones sin ánimo de lucro?

Gracias por su participación en este estudio.

TIPOS DE COLABORACIÓN

(ANEXO I DEL CUESTIONARIO)

- a) **Intercambios ocasionales de información** – relaciones y/o contactos informales sin una misión definida, estructura, o esfuerzo de planificación, pudiendo tener duración escasa o prolongada en el tiempo. Se incluirían en este caso también la asesoría mutua y algunos casos de compras conjuntas.
- b) **Reuniones periódicas** – al menos son semestrales. Se diferencian de lo anterior en que las organizaciones que participan en este tipo de colaboración comparten información únicamente sobre el tema que provoca la misma, y no sobre temas generales y diversos (que es el caso de la primera). No se regulan, ni mediante documentación ni ningún otro proceso formal entre los participantes.
- c) **Trabajos relevantes compartidos** – su organización mantiene un conducto abierto de ayuda con otros *partner/s* o colaborador/es, por el que cuando se presenta alguna situación, o demanda de algún usuario, cuya dificultad va más allá del ámbito de capacidad de alguna de las organizaciones participantes, son remitidos a algún otro que sí pueden solucionarlo. No se regulan, ni mediante documentación ni ningún otro proceso formal entre los participantes.
- d) **Contrato formal de servicio** – nos referimos a un contrato con otra organización/es para prestar servicios, puntualmente, de manera conjunta y coordinada.
- e) **Alianzas estratégicas** – incluyen la participación conjunta en actividades tales como el desarrollo de *programas conjuntos* y *joint ventures*, con una duración que implica al medio y largo plazo.
- f) **Integración corporativa** – caso de las relaciones de dependencia entre *matriz* y *filial*, así como procesos de *fusión*. Se produce una integración total de las misiones que actuaban por separado y una disolución de una o más de las organizaciones participantes.

ANEXO II

ORGANIZACIONES QUE CONSTITUYEN LA POBLACIÓN DEL ESTUDIO

NOMBRE DE LA ONG	NOMBRE DE LA ONG
ABD - Asociación Bienestar y Desarrollo	Cáritas Española
Acción Contra el Hambre	CEAR
ACISJF - Asociación Católica Internacional de Servicios a la Juventud Femenina	CESAL
ACSUR Las Segovias	CIDEAL
ADRA - Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales	COCEMFE
AIETI	Comité Internacional de Rescate España - RESCATE
Aldeas Infantiles	Cooperación Internacional ONG
Amnistía Internacional	Cruz Roja Española
AMREF Flying Doctors	DYA - Asociación de Ayuda en Carretera
Anesvad	Educación sin Fronteras
Arquitectos Sin Fronteras España - ASF-E	Emaús Fundación Social
Asamblea de Cooperación Por la Paz	Entreculturas
ASITES - Asociación Internacional del Teléfono de la Esperanza	FAD
Asociación Amigos del Pueblo Saharaui (AAPS)	FARMAMUNDI
Asociación Entrepueblos	FEAPS
Asociación Española Contra el Cáncer	FERE-CECA
Asociación Nuevo Futuro	FIE Fundación Iberoamérica Europa
Asociación Proyecto Hombre	FISC. Fundación Internacional de Solidaridad Compañía de María
ASPRONAGA	FUDEN Fundación para el Desarrollo de la Enfermería
Ayuda en Acción	Fundación Adsis

NOMBRE DE LA ONG	NOMBRE DE LA ONG
Fundación Amigó	Intermón Oxfam
Fundación Anar	IPADE
Fundación Codespa	ISCOD
Fundación Cruz de los Ángeles	JTM
Fundación del Valle	JUAN CIUDAD
Fundación Ecología y Desarrollo	LEECP. Liga Española de la Educación y la Cultura Popular
Fundación Esclerosis Múltiple - FEM	Madre Coraje
Fundación Internacional O'Belén	Madreselva ONGD
Fundación Intervida	Manos Unidas
Fundación Intras	Médicos del Mundo
Fundación Iuve Cooperación	Médicos Sin Fronteras - España
Fundación Padre Garralda - Horizontes Abiertos	Medicus Mundi - Federación
Fundación PRODEIN. Promotora de Desarrollo Integral	Meniños - Fundación para a Infancia
Fundación Rais	Mensajeros por la Paz
Fundación Secretariado Gitano	Movimiento por la Paz - MPDL
Fundación Serso	Mujeres en Zona de Conflicto - MZC
Fundación Vicente Ferrer	Mundubat
FUNDESO - Fundación Desarrollo Sostenido	Paz y Desarrollo
Global Humanitaria	Plan España
Greenpeace	PROMI
H + D	ProPerú
Ingeniería Sin Fronteras	Prosalus
InteRed	PROYDE. Promoción y Desarrollo

NOMBRE DE LA ONG	NOMBRE DE LA ONG
Proyecto Solidario	Tierra de hombres - España
Remar Internacional	UDP. Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España
Save The Children	UNEFA. Federación Unión de Escuelas Familiares Agrarias
SED. Solidaridad, Educación, Desarrollo	UNICEF - Comité Español
SEO/BirdLife	Veterinarios sin Fronteras
SETEM	WWF/Adena
SODEPAZ	YMCA España - Young Men's Christian Association
Solidaridad Internacional	

ANEXO III

ORGANIZACIONES QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA DEL ESTUDIO (entre paréntesis su denominación en el trabajo)

NOMBRE DE LA ONG	NOMBRE DE LA ONG
ACSUR Las Segovias (ACSUR)	Fundación Iuve Cooperación (Iuve)
Amnistía Internacional (Amnistía)	Fundación PRODEIN. Promotora de Desarrollo Integral (PRODEIN)
Anesvad (Anesvad)	Fundación Vicente Ferrer (V.Ferrer)
Arquitectos Sin Fronteras España - ASF-E (ASF)	FUNDESO - Fundación Desarrollo Sostenido (FUNDESO)
Asamblea de Cooperación Por la Paz (ACPP)	Greenpeace (Greenpeace)
ASITES - Asociación Internacional del Teléfono de la Esperanza (ASITES)	Ingeniería Sin Fronteras (ISF)
Asociación Entrepueblos (Entrepueblos)	ISCOD (ISCOD)
Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)	LEECP. Liga Española de la Educación y la Cultura Popular (LEECP)
Asociación Proyecto Hombre (ProyectoH)	Madre Coraje (MadreCoraje)
Ayuda en Acción (Aea)	Manos Unidas (ManosUnidas)
Cáritas Española (Cáritas)	Médicos Sin Fronteras – España (MSF)
CEAR (CEAR)	Medicus Mundi – Federación (MeMu)
CESAL (CESAL)	Movimiento por la Paz – MPDL (MPDL)
Cooperación Internacional ONG (CI)	Mundubat (Mundubat)
Cruz Roja Española (CruzRoja)	PROYDE. Promoción y Desarrollo (PROYDE)
Educación sin Fronteras (EsF)	Remar Internacional (Remar)
Entreculturas (Entreculturas)	SEO/BirdLife (SEO)
FAD (FAD)	SETEM (SETEM)
FARMAMUNDI (Farmamundi)	SODEPAZ (Sodepaz)
Fundación Adsis (Adsis)	UDP. Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados de España (UDP)
Fundación Codespa (Codespa)	UNICEF - Comité Español (UNICEF)
Fundación Intervida (Intervida)	YMCA España - Young Men's Christian Association (YMCA)

ANEXO IV

PROCESOS DE COLABORACIONES EN LOS QUE PARTICIPAN MÁS DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA MUESTRA

+enred
A.E.F. (Asociación Española de Fundaciones)
Action for global health
África imprescindible
Agricultural Projects Information System
AIDA
Alianza por el agua
Asociación de Organizaciones del Tercer Sector en el Ámbito de la Protección de la Infancia, Juventud y Familia.
Asociación de Organizaciones No Gubernamentales y No Lucrativas Usuarias de Marketing Directo
Asociación del sello de productos de comercio justo
Asociación Española de Funraising
Asociación FSC España
Campaña “No es sólo un juego. Abre los ojos, elige bien tus juguetes”
Campaña Día Solidario
Campaña Dona Tu Móvil
Campaña Mundial de Educación
Campaña quién debe a quién
Coalición clima
Coalición española para acabar con los niños soldados
COEB (Cooperación Española en Bolivia)

COEECI (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional)
CONGDE (Coordinadora de ONGD de España)
CONGDI (Coordinadora de ONGD Internacionales en Bolivia)
Coordinadora Española en Guatemala
Coordinadora Estatal de Comercio Justo
CRIN (Child Rights Information Network)
ECE (Encuentro Civil Euromediterráneo)
ECRES (Consejo Europeo de Refugiados y Exiliados)
El Patio de las Culturas
ENAR (European Network Against Racism)
FDDHH (Federación de ONG para la Defensa y la Promoción de los Derechos Humanos.)
Federación de asociaciones de defensa y promoción de los derechos humanos
Federación de ONGS para la defensa y promoción de los DD.HH
Fiare
FONGI Guatemala
Foro para la integración social de inmigrantes
FPA watch group
Fundación sur
Global compact ONU
Global Health
Grupo de Interés Español en Población, Desarrollo y Salud Reproductiva (GIE)
Grupo ONG palestina
Grupo sur

Justicia por Colombia
Mewando
Migreurop
Muevete por la igualdad
NEWS
Observatorio de R.S.C.
Observatorio europeo contra el racismo y la xenofobia-EUMC
OEIS (Asociación Estatal de Organizaciones de Acción e Intervención Social)
OIDHACO
One world net
Pacto Mundial de NN.UU
PICUM (Platform for International Cooperation on Undocumented Migrants)
Plataforma 0,7
Plataforma 2015 y más
Plataforma Armas Bajo Control
Plataforma Ciudadana por una Sociedad Laica
Plataforma de ONG de Acción Social
Plataforma en Defensa de los Servicios Públicos
Plataforma Herencias y Legados Solidario
Plataforma Pobreza 0
Plataforma Rural
Plataforma Sida y Desarrollo
POI (Plataforma de Organizaciones de la Infancia)

Polygone
PVE (Platavorma de Voluntariado de España)
READI (Asociación Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración)
REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria)
RED ENAR
Red Española contra la Trata de Personas
Red Europea Acción por la Salud Global
Red Europea de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social EAPN
Red Solidaria contra la Ocupación de Palestina
REDES
ROPP (Red de Organizaciones y Proyectos de Prostitución)
Sin Duda, Sin Deuda
SOLIDAR
UICN (Comité Español de la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza)
Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN)
Vía campesina
Vidas minadas
Voice
VUFO-NGO Resource Centre Vietnam
World Fair Trade Organization

Anexo y-1 – sociomatriz total de la red de colaboración

[illegible]

[illegible]

Anexo v-3 – matriz del número de colaboraciones datadas entre los bloques

	a	b	c₁	c₂	c₃	c₄
a	56	190	24	14	17	12
b	190	523	27	25	9	6
c₁	24	27	4	4	4	0
c₂	14	25	4	0	0	0
c₃	17	9	4	0	2	2
c₄	12	6	0	0	2	2

Anexo v-4 – coeficientes de densidad de colaboraciones entre los bloques obtenidos

	a	b	c₁	c₂	c₃	c₄
a	1	0,990	0,719	0,583	0,708	0,750
b	0,990	0,949	0,281	0,347	0,125	0,125
c₁	0,719	0,281	0,333	0,333	0,333	0
c₂	0,583	0,347	0,333	0	0	0
c₃	0,708	0,125	0,333	0	0,333	0,333
c₄	0,750	0,125	0,000	0	0,333	1

Anexo v-5 – coeficientes de correlación de Pearson entre entidades

	ACS	Ane	ACF	Ayu	Cár	CE/	CE/	Cru:	Enti	FAL	Farr	Ads	Cod	Inte	V.F	FUN	ISF	ISC	LEE	Mac	Mar	MSI	MeI	MPI	Mur	Ren	SET	UNI	YM	(AEC	Amr	ASF	ASI	Pro	CI	EsF	Iuve	PRC	Gre	PRC	SEC	UD	Enti	Sod					
ACSUR																																																	
Anesvad	0,14																																																
ACPP	0,91	0,22																																															
AeA	0,71	0,2	0,7																																														
Cáritas	0,56	0,24	0,55	0,74																																													
CEAR	0,57	0,24	0,58	0,57	0,81																																												
CESAL	0,69	0,24	0,77	0,68	0,62	0,49																																											
Cruz Roja	0,57	0,23	0,56	0,71	0,78	0,67	0,36																																										
Entrecultur	0,61	0,06	0,61	0,84	0,75	0,6	0,6	0,7																																									
FAD	0,53	0,68	0,57	0,44	0,34	0,37	0,55	0,39	0,28																																								
Farmamun	0,85	0,15	0,87	0,69	0,48	0,43	0,84	0,4	0,58	0,55																																							
Adsis	0,75	0,39	0,71	0,73	0,68	0,6	0,62	0,8	0,66	0,59	0,65																																						
Codespa	0,77	0,47	0,84	0,78	0,6	0,56	0,82	0,55	0,65	0,72	0,83	0,82																																					
Intervida	0,2	0,88	0,3	0,3	0,48	0,48	0,33	0,3	0,23	0,63	0,17	0,42	0,53																																				
V.Ferrer	0,52	-0	0,47	0,52	0,35	0,13	0,48	0,25	0,45	0,15	0,7	0,47	0,53	-0																																			
FUNDESO	0,73	0,45	0,8	0,69	0,58	0,55	0,73	0,47	0,56	0,66	0,75	0,74	0,89	0,53	0,41																																		
ISF	0,79	0,03	0,74	0,76	0,63	0,45	0,68	0,45	0,65	0,38	0,78	0,71	0,74	0,12	0,59	0,68																																	
ISCOD	0,83	0,37	0,88	0,74	0,63	0,67	0,6	0,63	0,72	0,76	0,77	0,89	0,43	0,31	0,85	0,74																																	
LEEC	0,56	0,25	0,59	0,56	0,68	0,81	0,39	0,82	0,51	0,41	0,36	0,74	0,5	0,39	0,1	0,49	0,38	0,58																															
Madre Cor	0,35	0,07	0,26	0,58	0,34	0,12	0,31	0,25	0,37	0,39	0,36	0,3	0,38	0,03	0,4	0,26	0,38	0,33	0,06																														
Manos Uni	0,7	0,13	0,72	0,84	0,75	0,63	0,61	0,75	0,84	0,33	0,64	0,75	0,72	0,22	0,49	0,68	0,72	0,74	0,61	0,42																													
MSF	0,54	0,06	0,54	0,75	0,67	0,51	0,51	0,61	0,77	0,21	0,52	0,6	0,55	0,22	0,48	0,59	0,56	0,51	0,48	0,43	0,84																												
MeMu	0,69	0,16	0,7	0,75	0,6	0,44	0,71	0,45	0,71	0,45	0,77	0,73	0,8	0,18	0,58	0,71	0,85	0,73	0,35	0,43	0,73	0,63																											
MPDL	0,73	0,24	0,68	0,7	0,68	0,8	0,5	0,85	0,7	0,46	0,49	0,81	0,66	0,32	0,21	0,63	0,55	0,74	0,77	0,32	0,79	0,66	0,54																										
Mundubat	0,82	0,08	0,82	0,5	0,41	0,55	0,51	0,48	0,44	0,39	0,56	0,62	0,62	0,15	0,24	0,68	0,55	0,7	0,56	0,14	0,58	0,45	0,52	0,67																									
Remar	-0,1	-0,1	-0,1	0,04	-0	-0	-0,1	-0	0,03	-0,2	-0	-0,1	-0	-0,1	0,2	-0,1	-0	-0,1	-0	0,02	0,16	0	-0,1	-0	-0,1																								
SETEM	0,71	0	0,68	0,71	0,49	0,36	0,57	0,58	0,64	0,35	0,73	0,7	0,7	0,04	0,58	0,62	0,94	0,68	0,41	0,37	0,72	0,56	0,83	0,6	0,53	-0,1																							
UNICEF	0,69	0,18	0,66	0,88	0,76	0,64	0,66	0,77	0,81	0,36	0,62	0,79	0,73	0,31	0,44	0,69	0,68	0,71	0,65	0,47	0,87	0,84	0,71	0,82	0,56	0,09	0,69																						
YMCA	0,29	0,23	0,28	0,38	0,44	0,51	0,18	0,65	0,36	0,2	0,13	0,66	0,32	0,29	0,04	0,32	0,18	0,3	0,85	-0	0,41	0,41	0,22	0,67	0,35	-0,1	0,27	0,54																					
AECC	0,19	0,15	0,16	0,42	0,66	0,59	0,11	0,76	0,51	0,12	-0	0,49	0,21	0,35	-0	0,21	0,15	0,26	0,67	0,16	0,5	0,49	0,16	0,63	0,17	0,08	0,2	0,53	0,61																				
Amnistia	0,48	0,09	0,43	0,79	0,7	0,52	0,42	0,7	0,82	0,2	0,38	0,59	0,49	0,22	0,37	0,46	0,47	0,49	0,55	0,56	0,81	0,84	0,55	0,71	0,34	0,18	0,48	0,85	0,47	0,63																			
ASF	0,86	0,16	0,92	0,69	0,48	0,49	0,76	0,45	0,55	0,59	0,89	0,74	0,85	0,2	0,53	0,85	0,78	0,81	0,45	0,39	0,71	0,57	0,8	0,62	0,75	-0	0,75	0,69	0,23	0,07	0,42																		
ASITES	0,11	0,3	0,07	0,29	0,53	0,55	0,05	0,67	0,3	0,26	-0,1	0,51	0,18	0,42	-0,2	0,14	0,09	0,24	0,68	0,03	0,34	0,24	0,05	0,54	0,12	-0,1	0,17	0,38	0,66	0,79	0,35	0,02																	
Proyecto H	0,02	0,52	0,05	0,1	0,24	0,27	0,02	0,39	0,16	0,23	-0,2	0,33	0,15	0,54	-0,2	0,11	-0,1	0,14	0,43	-0,2	0,07	0	-0	0,3	0,1	-0,1	-0,1	0,15	0,48	0,44	0,15	-0,1	0,66																
CI	0,75	0,15	0,8	0,73	0,51	0,45	0,82	0,48	0,61	0,49	0,85	0,76	0,83	0,19	0,56	0,8	0,8	0,77	0,44	0,37	0,75	0,62	0,84	0,6	0,59	-0	0,78	0,74	0,28	0,14	0,5	0,91	0,11	-0															
EsF	0,7	0,12	0,72	0,87	0,72	0,6	0,67	0,69	0,92	0,37	0,68	0,74	0,74	0,25	0,47	0,72	0,75	0,74	0,53	0,43	0,9	0,83	0,84	0,73	0,58	0,07	0,75	0,87	0,33	0,42	0,79	0,74	0,24	0,12	0,76														
Iuve	0,78	0,12	0,87	0,67	0,46	0,42	0,85	0,44	0,57	0,56	0,88	0,7	0,82	0,17	0,45	0,76	0,77	0,85	0,41	0,32	0,68	0,48	0,74	0,59	0,63	-0,1	0,68	0,63	0,18	0,07	0,4	0,86	-0	-0,1	0,86	0,69													
PRODEIN	0,78	0,15	0,88	0,68	0,49	0,45	0,85	0,45	0,56	0,59	0,9	0,68	0,84	0,19	0,46	0,78	0,77	0,86	0,44	0,33	0,67	0,48	0,74	0,58	0,63	-0,1	0,7	0,64	0,2	0,06	0,4	0,88	-0	-0,1	0,87	0,68	0,99												
Greenpeac	0,41	0,08	0,36	0,57	0,66	0,56	0,26	0,64	0,71	0,11	0,2	0,44	0,32	0,31	0,12	0,34	0,32	0,34	0,55	0,28	0,72	0,69	0,33	0,69	0,24	0,15	0,29	0,64	0,41	0,67	0,8	0,23	0,43	0,17	0,26	0,63	0,25	0,23											
PROYDE	0,76	0,11	0,75	0,73	0,49	0,37	0,69	0,49	0,59	0,45	0,84	0,75	0,8	0,14	0,66	0,77	0,85	0,72	0,36	0,45	0,72	0,64	0,86	0,57	0,56	-0	0,85	0,77	0,2	0,12	0,5	0,89	0,05	-0,1	0,91	0,79	0,78	0,8	0,26										
SEO	0,15	0,23	0,2	0,1	0,12	0,17	-0	0,24	0,16	0,09	0,04	0,07	0,1	0,34	0,04	0,14	0,03	0,14	0,1																														

AC S Ane AC F Ayu Cári CE/ CES Cru; Entr FAC Farr Ads Cod Inte V.F; FUN ISF ISC; LEE Mac Mar MSf MeI MPI Mur Ren SET UNI YM(AEC Amr ASF ASI) Pro; Cl EsF luve PR C Gre PR C SEC UDF Entr Sod

256

Anexo v-7 – matriz de distancias euclidianas entre entidades

	ACS	Anes	ACP	AeA	Cárit	CEA	CES	Cruz	Entre	FAD	Farm	Adsis	Code	Inter	V.Ferr	FUN	ISF	ISCOD	LEE	Madre	Man	MSF	MeMu	MPDL	Mun	Rema	SET	UNI	YMC	AEC	Amni	ASF	ASIT	Proy	CI	EsF	Iuve	PRO	Gree	PRO	SEO	UDP	Entre	
ACSUR																																												
Anesvad	5,2																																											
ACPP	0	5,2																																										
AeA	2,24	5,29	2,24																																									
Cáritas	2,45	5,57	2,45	2,24																																								
CEAR	3	5,66	3	2	1,73																																							
CESAL	1,73	5,1	1,73	2,45	2,65	3,16																																						
CruzRoja	2,83	5,57	2,83	1,73	1,41	1	3																																					
Entrec	2	5,2	2	2,24	2,45	3	1	2,83																																				
FAD	3	4,47	3	2,83	3,61	3,46	2,83	3,32	3																																			
Farmam	0	5,2	0	2,24	2,45	3	1,73	2,83	2	3																																		
Adsis	2,65	5,48	2,65	2	1,73	1,41	2,83	1	3	3,16	2,65																																	
Codespa	1,73	5,1	1,73	1,41	2,65	2,45	2,45	2,24	2,65	2,45	1,73	2																																
Intervida	5	1,41	5	5,1	5,39	5,48	4,9	5,39	5	4,24	5	5,29	4,9																															
V.Ferrer	3	4,69	3	3,74	3,87	4,24	3,16	4,12	3,32	3,74	3	4	3,46	4,69																														
FUNDES	2,24	5,29	2,24	1,41	2,65	2	2,83	2,24	2,65	2,83	2,24	2,45	1,41	5,1	3,74																													
ISF	1	5,29	1	2	2,24	2,83	2	2,65	1,73	3,16	1	2,83	2	5,1	3,16	2																												
ISCOD	2,83	4,8	2,83	2,24	3,16	3	2,65	2,83	2,45	1,73	2,83	3	2,24	4,58	3,87	2,24	2,65																											
LEECP	3,16	5,2	3,16	3,32	2,45	3	2,65	2,83	2,83	2,65	3,16	2,65	3,32	5	3,87	3,61	3,32	2,83																										
MadreCo	2,83	4,8	2,83	3,32	3,46	3,87	3,32	3,74	3,46	3,32	2,83	3,61	3	4,8	1,73	3,32	3	3,46	3,46																									
ManosU	2,24	5,48	2,24	2	2,24	2	2,45	2,24	2,24	3,46	2,24	2,45	2,45	5,48	3,74	2	2	3	3,32	3,61																								
MSF	2	5,57	2	2,24	2,45	3	2,24	2,83	2	3,32	2	3	2,65	5,39	3,32	2,65	1,73	3,16	3,16	3,16	2,24																							
MeMu	0	5,2	0	2,24	2,45	3	1,73	2,83	2	3	0	2,65	1,73	5	3	2,24	1	2,83	3,16	2,83	2,24	2																						
MPDL	3,16	5,2	3,16	2,65	2,45	2,24	2,65	2,45	2,45	3	3,16	2,65	3	5,2	4,12	2,65	3	2,45	2,45	3,74	2,24	3,16	3,16																					
Munduba	1	5,29	1	2	2,24	2,83	2	2,65	1,73	3,16	1	2,83	2	5,1	3,16	2	0	2,65	3,32	3	2	1,73	1	3																				
Remar	5,66	3,32	5,66	6,08	6,16	6,4	5,57	6,33	5,66	5,57	5,66	6,25	5,92	3,61	4,8	6,08	5,75	5,66	5,66	5,1	6,08	5,83	5,66	6	5,75																			
SETEM	1	5,29	1	2	2,24	2,83	2	2,65	1,73	3,16	1	2,83	2	5,1	3,16	2	0	2,65	3,32	3	2	1,73	1	3	0	5,75																		
UNICEF	1,73	5,48	1,73	2	1,73	2,45	2	2,24	1,73	3,46	1,73	2,45	2,45	5,29	3,46	2,45	1,41	3	3	3,32	2	1,73	1,73	3	1,41	5,92	1,41																	
YMCA	5,2	3,16	5,2	5,66	5,75	6	5,1	5,92	5,2	5,1	5,2	5,83	5,48	3,46	4,47	5,66	5,29	5,2	5,2	4,8	5,66	5,39	5,2	5,57	5,29	2,65	5,29	5,48																
AECC	4,69	4,36	4,69	4,8	4,47	4,8	4,58	4,69	4,47	4,8	4,69	4,8	4,8	4,12	4,58	4,8	4,58	4,47	4,24	4,24	4,8	4,69	4,69	4,24	4,58	4,24	4,58	4,8	3,61															
Amnistia	2,83	5,2	2,83	3	3,16	3,61	3	3,46	2,83	3,61	2,83	3,61	3,32	5	2,24	3,32	2,65	3,46	3,46	2	3	2,45	2,83	3,74	2,65	5,29	2,65	2,65	5	4,24														
ASF	1	5,1	1	2	2,24	2,83	2	2,65	2,24	2,83	1	2,45	1,41	4,9	3,16	2	1,41	2,65	3	2,65	2,45	2,24	1	3	1,41	5,75	1,41	2	5,29	4,58	3													
ASITES	5,48	3,32	5,48	5,57	5,48	5,75	5,2	5,66	5,29	5,2	5,48	5,57	5,57	3,32	5	5,75	5,57	5,29	4,9	5,1	5,57	5,48	5,48	5,29	5,57	3,16	5,57	5,57	2,24	3,16	5,1	5,39												
ProyH	5	2,83	5	4,9	5	4,9	4,69	4,8	4,8	4,69	5	4,69	4,9	2,83	4,9	5,1	5,1	4,8	4,8	5,2	4,9	5,2	5	4,8	5,1	4,36	5,1	5,1	3,74	4,12	5	5,1	3											
CI	1	5,29	1	2	2,24	2,83	1,41	2,65	1,73	3,16	1	2,45	2	5,1	3,16	2,45	1,41	3	3	3	2	1,73	1	3	1,41	5,75	1,41	1,41	5,29	4,8	2,65	1,41	5,39	4,9										
EsF	1,41	5,39	1,41	1,73	2	2,65	1,73	2,45	1,41	3,32	1,41	2,65	2,24	5,2	3,32	2,24	1	2,83	3,16	3,16	1,73	1,41	1,41	2,83	1	5,83	1	5,39	4,69	2,45	1,73	5,48	5	1										
Iuve	2	4,8	2	3	3,16	3,61	1,73	3,46	2	2,24	2	3,32	2,65	4,58	3,32	3	2,24	2	2,45	3,16	3	2,83	2	2,83	2,24	5,29	2,24	2,65	4,8	4,47	3,16	2,24	5,1	4,8	2,24	2,45								
PRODEI	2	4,8	2	3	3,16	3,61	1,73	3,46	2	2,24	2	3,32	2,65	4,58	3,32	3	2,24	2	2,45	3,16	3	2,83	2	2,83	2,24	5,29	2,24	2,65	4,8	4,47	3,16	2,24	5,1	4,8	2,24	2,45	0							
Greenpea	4,24	4,36	4,24	4,58	4,69	4,8	3,87	4,9	4	4,36	4,24	4,8	4,58	4,12	4,12	4,58	4,36	4,47	4,24	4,24	4,36	4,24	4,24	4,24	4,36	4,24	4,36	4,36	4,12	3,74	4	4,36	4,24	4,58	4,12	4,24	4	4						
PROYD	0	5,2	0	2,24	2,45	3	1,73	2,83	2	3	0	2,65	1,73	5	3	2,24	1	2,83	3,16	2,83	2,24	2	0	3,16	1	5,66	1	1,73	5,2	4,69	2,83	1	5,48	5	1	1,41	2	2	4,24					
SEO	5,48	3,32	5,48	5,75	5,83	6,08	5,39	6	5,29	5,2	5,48	6,08	5,75	3	4,8	5,75	5,39	5,29	5,48	5,1	5,75	5,48	5,48	5,66	5,39	2,45	5,39	5,57	3	4	4,9	5,57	3,16	4,12	5,57	5,48	5,1	5,1	3,74	5,48				
UDP	5,39	3,46	5,39	5,48	5,39	5,66	5,1	5,57	5,2	5,1	5,39	5,48	5,48	3,16	4,9	5,66	5,48	5,2	4,8	5	5,66	5,39	5,39	5,2	5,48	3,32	5,48	5,48	2,45	3	5	5,29	1	3,16	5,29	5,39	5	5	4,12	5,39	3			
Entrep	2	5	2	2,65	2,83	3,32	2,24	3,16	2	2,65	2	3,32	2,65	4,8	3,32	2,65	1,73	2	2,83	3,16	2,65	2,45	2	2,83	1,73	5,48	1,73	2,24	5	4,47	2,83	2,24	5,29	5	2,24	2	1,41	1,41	4,24	2	5,1	5,2		
Sodepaz	2,83	4,8	2,83	3,61	3,74	4,12	3	4	3,16	3,61	2,83	3,87	3,32	4,8																														

○ **BIBLIOGRAFÍA**

ACÍN AGUADO, E. Hacia un nuevo espacio de colaboración entre las empresas, la administración y las entidades sociales [en línea]. En VV.AA. *Sociedad de la información en el siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2003, p.76-81. Formato PDF. Disponible en: http://www.oei.es/salactsi/Texto_publicacion_esp.pdf

ADLER, P.S. y KWON, S.W. (2002): "Social Capital: Prospects for a new concept." *Academy of Management Review*, vol. 27, nº 1, pags. 17–40.

AGRANOFF, R. (1991): "Human Service Integration: Past and Present Challenge in Public Administration." *Public Administrative Review*, vol.51, nº 6, pags. 533-542.

AGRANOFF, R. y McGUIRE, M. (2003): "Collaborative public management. new strategies for local governments". Georgetown University Press. Washington, D.C.

ALBRECHT, T., ADELMAN, M. (1987): "Communication networks as structures of social support". En: ALBRECHT, T., ADELMAN, M.: "Communicating social support". Newbury Park, Sage.

ALDRICH, H. (1979): "Organizations and environments". Prentice-Hall. Englewood Cliffs.

ALDRICH, H. E. y PFEFFER, J. (1976): "Environments of Organizations". *Annual Review of Sociology*, nº 2, pags. 79-105.

ALEXANDER, J. (2000): "Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management." *Nonprofit Leadership and Management*, vol. 10, nº 3, pags. 287-303.

ANDERSON, J.C.; HÁKAMSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, vol. 58, pags. 1-15.

ANDREASEN, A.R. (1996): "Profits for nonprofits: find a corporate partner", en *Harvard Business Review*, nº.74, pags. 108-114.

ANHEIER, H.K.; GLASIUS, M. y KALDOR, M. (2002): "Global civil society". Oxford University Press. New York.

ANISI, D. (1995): "Creadores de escasez". Alianza editorial. Madrid.

ANISI, D. (1992): "Jerarquía, mercado, valores: una reflexión económica sobre el poder". Alianza editorial. Madrid.

ANTHONY, D. y YOUNG, D. (1988): "Management Control in Nonprofit Institution". Ed. Irwin, Illinois.

ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA J.L. (2000): "La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 36, pags. 179-202.

ARCHIMBAUD, A. (1995): "L'Économie alternative, forme radicale de l'économie sociale", Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, nº 256.

ARONSTEIN, D. y CONNOLLY, M. (1999): "Access to life-saving medicine : A collaboration between a not for profit HIV Clinical Research Agency, a State Public Health Department, an for profit pharmaceutical companies". Crossing the borders: Collaboration & competition among nonprofits, business & government. Independent Sector. Washington D.C.

ARRUGA i VALERI, A. (1983): "Introducción al test sociométrico". Editorial Herder, Barcelona.

ARSENAULT, J. (1998): "Forging nonprofit alliances". Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

ASCOLI, U.; PAVOLINI, E. (2000): "Las organizaciones del tercer sector en las políticas socio-asistenciales en Europa: comparación de diferentes realidades", en MUÑOZ MACHADO, S.; GARCÍA DELGADO, J. L.; GONZÁLEZ SEARA, L.

(dirs.): "Las estructuras del bienestar en Europa". Escuela Libre Editorial-Tecnos, Madrid.

ASTLEY, W. G. y FOMBRUN, C. J. (1983): "Collective strategy: Social ecology of organizational environments". Academy of Management. The Academy of Management Review, vol. 8, nº 4, pag. 576.

AUSTER, E. (1994): "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation", en SHRIVASTAVE, P., HUFF, A.S. y DUTTON, J.E. (dirs.): "Advances in Strategic Management: Interorganizational relations and interorganizational strategies". JAI Press. Greenwich.

AUSTIN, J.E. (2000). "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, nº 1, suplemento, pags. 69-97.

AUSTIN, J.E. (2002): "Principles for Partnership". Leader to Leader, nº 18 (Fall), pags. 44-50.

AUSTIN, J.E. (2003). "El desafío de la colaboración". Granica. Buenos Aires.

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (2006): "Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la economía social: cooperativas y mutuas". Comisión Europea, mimeo.

BAREA, J. y PULIDO, A. (2001): "Las instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares en España". CIRIEC-España, nº 37.

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (dirs.) y otros. (1995): Las Cuentas Satélites de la Economía Social en España: una primera aproximación. CIRIEC-España. Valencia.

BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (1992): "Libro blanco de la economía social en España". Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BAREA, J. (1990): "Concepto y agentes de la Economía Social". CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa, nº 8, pags. 109-117.

BAREA, J. (1991): "La economía social en España", Revista de Economía y Sociología del Trabajo, nº 12, junio, pags. 8-16.

BATTRAM. A. (2001): "Navegar por la complejidad". Garnica, México D.F.

BAVELAS, A. (1950): "Communications patterns in task oriented groups", Journal of the Acoustical Society of América, vol. 22, pags. 271-282

BEITIA, MASA y REY (2007): "Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas". Observatorio del tercer sector de Bizcaia. Octubre.

BLAU, P. (1964): "Exchange and power in social life". Wiley. New York.

BORCH, O.J.; ARTHUR, MB. (1995): "Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology", Journal of Management Studies, vol. 32, nº 4, pags. 419-441.

BOYLE, E. (1994). «Managing Organizational

BOURDIEU, P. y WACQUANT, J.D. (1995): "*Respuestas. Por una antropología reflexiva*", Grijalbo, México.

BOULIANNE, M. y otros (2003): "Économie solidaire et mondialisation". Revue du Mauss, nº 21, Paris.

BOYLE, E. (1994): "Managing Organizational Networks in Britain: The Role of the Caretaker", Journal of General Management, vol. 19, nº 4, Pags. 13-23.

BROWN, E. y BUTLER, IE. (1995): "Competitors as Allies: A Study of Entrepreneurial Networks in the US. Wine Industry", Journal of Small Business Management, vol. 33, Pags. 57-66.

BRASS, D. J. (1992): "Power in organizations: A social network perspective". En Moore, G. y White, J.A.: *Research in politics and society* (pags. 295-323). JAI Press, Greenwich, CT.

BREIGER, R.; BOORMAN, S. y WHITE, H. (1976) "Social structure from multiple networks I. Blockmodels of roles and positions". *American Journal of Sociology* vol. 81, pags. 730-780.

BRINKERHOFF, J. (2002): "Partnership for international development: rhetoric or results?". Lynne Rienner Publisher. Boulder.

BRIONES, G. (1990): "Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales", Trillas, México.

BURT, R.S. (1992): "Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press. Cambridge.

BURT, R.S. (1976): "Positions in Networks." *Social Forces*, vol.55, pags. 93-122.

BURT, R.S. (1987): "Social Contagion and Innovation, Cohesion versus structural Equivalence." *American Journal of Sociology*, vol. 92, pags. 1287-1335.

CAPELLI, P (2001): "El Nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy". Granica. Barcelona.

CARPIO, M. (2003): "El sector no lucrativo en España". Pirámide. Madrid.

CASADO, D. (dir.) y otros (1995): "Organizaciones voluntarias en España". Hacer Editorial, 2ª ed., Barcelona.

CASADO, D. (2006): "Relaciones de los sectores público y voluntario", en RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.M. (dir.) y otros (2000): "El sector no lucrativo en España". Fundación BBVA, Madrid.

CASANUEVA, C., GALÁN, J.L. (2002): "El análisis de redes sociales a partir de datos relacionales: aplicación al estudio del caso del sistema productivo local de Valverde del Camino". VII Taller de Metodología y Técnicas de Investigación en Economía y Dirección de ACEDE. Benicassim.

CASTROGIOVANNI, G. (1991): "Environmental munificence: A theoretical assesment". Academy of Management Review, vol. 16, nº 3, pags. 542-565.

CHAVES,R. y MONZÓN,J.L. (2000): "Las cooperativas en las modernas economías de mercado", Economistas, nº 83, pags. 113-123.

CHAVES, Rafael; DEMOUSTIER, Danièle; MONZÓN, José Luís; PEZZINI, Enzo; SPEAR, Roger; THIRY, Bernard (2000): "Economía social y empleo en la Unión Europea". CIRIEC-España, Valencia.

CNLAMCA (1982), La lettre de l'économie sociale, Paris.

Coleman, J. S. (1988): "Social capital in the creation of human capital". American Journal of Sociology, vol. 94, pags. 95-120.

COLEMAN, J. S. (1990): "Foundations of Social Theory". The Belknap Press of Harvard University. Cambridge, MA.

CONGDE (2008): "Informe de la Coordinadora de ONG para el desarrollo-España sobre el sector de las ONGD". Disponible en: <http://informe2008.coordinadoraongd.org/>

CONSEIL WALLON DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (1990): "Rapport á l'Executif Régional Wallon sur le secteur de l'Économie Sociale", Lieja.

CONNOLLY, P. y YORK, P. (2002): "Pulling together. Preliminary evaluation findings for the strategic solutions initiative, 1998-2001". Retrieved May 29, 2006, from http://www.tccgrp.com/pdfs/pers_rep_pulling.pdf.

CONNOR, J.M., TARAS-KADEL, S. y VINOKUR-KAPLAN, D. (1999): "The role of nonprofit management support organizations in sustaining community

collaborations". Nonprofit Management and Leadership, vol. 10, nº 2, pags. 127-136.

CROSS, R. y PARKER, A. (2004): "The hidden power of social networks: Understanding How work really gets done in organizations". Harvard Business School Press. Boston.

DEES, J.G. (1998): "Enterprising nonprofits", en Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business School Press, pags. 135-166. Boston.

DEES, J.G., EMERSON, J. y ECONOMY, P. (2001): "Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs". John Wiley & Sons, Inc. New York.

DEFOURNY, J. (1992): "Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector", en DEFOURNY, J. y MONZÓN, J. L. (dir): Economía Social. Entre economía capitalista y economía pública, CIRIEC-España ed. Valencia.

DEFOURNY, J. y otros (1999): "L'Économie sociale au Nord et au Sud". De Boeck, Bruxelles.

DEMOUSTIER, D. (2003): "Économie sociale et solidaire". Syros. Paris.

DEMOUSTIER, D. (2006): "Débats autour de la notion d'Économie Sociale". RECMA, nº 300, pags. 8-18.

DESROCHE, H. (1983): "Pour un traité d'économie sociale". CIEM, Paris.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989) : "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, vol. 35, pags. 1506-1511

DIMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". American Sociological Review, nº 48, pags. 147-160.

DIMAGGIO, P.J., y ANHEIER, H.K. (1990): "The sociology of nonprofits organizations and sectors". Annual Review of Sociology, vol. 16, nº 1, pags. 137-159.

DOREIAN, P.; BATAGELJ, V. y FERLIGOJ, A. (2005): "Positional Analyses of Sociometric Data". En CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J. y WASSERMAN, S.: "Models and Methods in Social Network Analysis". Cambridge University Press. New York.

DYER, J. y NOBEOKA, K. (2000): "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 3, pags. 345-367.

EDEN, L. y LENWAY, S. (2001): "Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 32, nº 3, pags. 383-400.

EIKENBERRY, A.M. y KLUVER, J.D. (2004): "The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?". *Public Administration Review*, vol.64, nº 2, pags. 132-140.

EISENHARDT, K. M. y SCHOONHOVEN, C. B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*, vol. 7, nº 2, pags. 136-150.

ESPING-ANDERSEN, G. (1993): "Las tres economías políticas del Estado del bienestar", en VV.AA: "Los tres mundos del Estado del Bienestar", Alfons el Magnanim, Valencia.

ESPING-ANDERSEN, G. (2000): "Fundamentos sociales de las economías postindustriales". Ariel, Barcelona.

ESCRIBÁ ESTEVE, A.; SÁNCHEZ PEINADO, L. y SÁNCHEZ PEINADO, E. (2003): "Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período 1994-1999: características y evolución). *ICE*, nº 809, pags. 189-207.

EVAN, W. (1965): "Toward a theory of interorganizational relations". *Management Science*, vol. 11 nº 10, pags. 217-230.

EVERS, A. y SVETLIK, I (dirs.) (1993): "Balancing Pluralism. New Welfare Mixes in Care for the Elderly". Ashgate Publishing Company. Aldershot.

FAUST, K. y WASSERMAN, S. (1992): "Blockmodels: Interpretation and Evaluation". *Social Networks*, vol.14, pags. 5-61.

FERRIS, J.M. y GRADDY, E. (1989): "Fading distinctions among the nonprofit, government, and for-profit sectors", en HODGKINSON, V.A., LYMAN, R.W., y asociados (dirs.): "The future of the nonprofit sector: challenges, changes, and policy considerations". Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

FLEMING, L. y JUDA, A. (2004): "A Network of Invention: Creativity in a community of inventors hinges on a few well-placed players". *Harvard Business Review*, vol. 82, nº 4, pag. 22.

FOSTER, M.K. y MEINHARD, A.G. (2002): "A regression model explaining predisposition to collaborate". Disponible en: <http://nvs.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/4/549>.

FREEMAN, L. (1979): "Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification", *Social Networks*, nº 1, pags. 215-239.

FRUMKIN, P. y ANDRE-CLARK, A. (2000): "When missions, markets, and politics collides: values and strategy in the nonprofit human services." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, nº 1, pags. 141-163.

GALASKIEWICZ, J. (1985a): "Interorganizational relations". *Annual Review of Sociology*, nº 11, pag. 281- 304.

GALASKIEWICZ, J. (1985b): "Social organization of an urban grants economy: A study of corporate contributions to nonprofit organizations". Academic Press. New York.

GALASKIEWICZ, J. y BIELEFELD, W. (1998): "Nonprofit organizations in an age of uncertainty: A study of growth & decline". Walter D. Gruyter. New York.

GALASKIEWICZ, J. y BURT, R. S. (1991): "Interorganizational contagion in corporate philanthropy". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, nº 1, pags. 88-105.

GARCÍA DEL JUNCO, J. (2007): "El Modelo L-J". Universidad de Huelva. Sevilla.

GARCÍA TENORIO, J., GARCÍA MERINO, M.T. y PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. (2006): "Organización y dirección de empresas". Thomson Learning Ibero. Madrid.

GARCÍA CAMPA, S. (2007): "Tendencias sociales y jurídicas en el tercer sector de la Unión Europea", *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 6, págs. 55-89.

GEISLER, E. (1997). "Intersector technology cooperation: Hard myths, soft facts," *Technovation*, Vol.17, Nº 6, 309-320. HANDBOOK on Non-profit institutions in the system of National Accounts (2003), Nations Unies, New York.

GIDDENS, A. (1990): "The Consequences of Modernity". Stanford University Press. Stanford.

GLADWELL, M. (2000): "The tipping point: How little things can make a big difference". Little, Brown and Company. Boston.

GRABER, D. (2003): "The power of communication: managing information in public organizations". CQ Press. Washington D.C.

GRANDORI, A. (1957): "Perspectives on Organization Theory". Ballinger Publishing Company, Massachusetts.

GRAY, B. (1989): "Collaborating: Finding common ground for multiparty problems". Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

GRAY, B., y WOOD, D. J. (1991): "Collaborative alliances; Moving from practice to theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, nº 1, pags. 3-22.

GRONBJERG, K.A. y SALAMON, L.M. (2002): "Devolution, marketization, and the changing shape of government-nonprofit relations.", en SALAMON, L.M. (dir.): "The State of Nonprofit America". Brookings Institution Press. Washington D.C.

GRONLUND, N., HOLMLUND, W. (1985): "The value of elementary school sociometric status scores for predicting pupils' adjustment in high school". Educational Administration and Student Supervision, vol. 44, pags. 225-260.

GUI, B. (1991): "The economic rationale for the Third Sector". Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 61, nº4, pags. 551-572.

GULATI, R. (1995): "Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties on contractual choice in alliances". Academy of Management Journal, vol. 38, nº 1, pags. 85-112.

GULATI, R (1998): "Alliances and networks". Strategic Management Journal, vol. 19, nº 4, pags. 293-317.

GULATI, R. y GARGIULO, M. (1999): "Where do interorganizational networks come from?" American Journal of Sociology, vol. 105, nº 5, pags. 1439-1493.

GULATI, R. Y WESTPHAL, J. D. (1999): "Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relationships and the content of interlocks on the formation of joint ventures". Administrative Science Quarterly, vol. 44, nº 3, pags. 473-506.

GUO, C. y ACAR, M. (2005): "Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 34, nº 3, pags. 340-361.

HALL, R. J., CLARK, J.P., GIORDANO, P.C., JOHNSON, P.V., y VAN ROEKEL, M. (1977): "Patterns of interorganizational relationships". Administrative Science Quarterly, vol. 22 nº 3, pags. 457-474.

HALL, J. W. (1972): "A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems". *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, nº 4, pags. 586-590.

HANNAN, M. T., y FREEMAN J. (1977): "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, vol. 82, nº 5, pags. 929-964.

HANNEMANN R.A. (2001): "Introduction to Social Network Methods". Disponible en Internet: <http://faculty.ucr.edu/%7Ehanneman/SOC157/TEXT/TextIndex.html>

HANNEMAN, R.A. y RIDDLE, M. (2005): "Introduction to Social Network Methods". Disponible en Internet: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>

HANSMANN, H. (1987): "Economic theories of nonprofit organization", en Powell, W. W. (dir.): "The nonprofit sector: A research handbook". Yale University Press. New Haven.

HARVEY, D. y BROWN, D. (2001): "An experiential approach to organizational development". Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River.

HAWLEY, Amos H. (1950): "Ecología Humana". Editorial Tecnos. Madrid (1991).

HERRANZ BASCONES, R. (2005): "Sobre las Organizaciones no Gubernamentales", en Contribuciones a la Economía, mayo 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>.

HIMMELMAN, A.T. (1996): "On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice", en HUXHAM, C. (dir.): "Creating collaborative advantage". Sage Publications. Thousand Oaks.

HOMANS, G. (1961): "Social behaviour: Its elementary forms", Routledge and Kegan Paul. London.

HUXHAM, C. (dir.) (1996): "Creating Collaborative Advantage". Sage Publication. Thousand Oaks.

IBARRA, H. (1993): "Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework". *Academy of Management Review*, nº 18, pags. 56-87.

INKPEN, A. C. (1998): "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances", *Academy of Management Executive*, vol. 12, nº 4, pags. 69-80.

JAMES, W. (1987): "The nonprofit sector in comparative perspective", en Powell W. W. (dir.): "The nonprofit sector: A research handbook". Yale University Press. New Haven.

JAMES, E. (1989): "The Nonprofit Sector in international perspective: Studies in comparative culture and policy". Oxford University Press. New York.

JARILLO, J.C. (1988): "On strategic networks." *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 1, pags. 31-41.

JEREZ GÓMEZ, P., MARÍN CARRILLO, M.B. e INIESTA BONILLO, A. (2009): "La dependencia en la relación de intercambio: contribuciones desde diferentes teorías". Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565267>

JIMÉNEZ LARA (2006): "El mosaico no lucrativo", en RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.M. (dir.) y otros (2006): "El sector no lucrativo en España. Una visión reciente". Fundación BBVA, Madrid.

KANTER, R.M. (1994): "Collaborative advantage: the art of alliances." *Harvard Business Review*, July-August, pags. 96-108.

KANTER, R. M. (1999): "From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation". *Harvard Business Review* (May-June), pags. 122-132.

KEARNS, K.P. (2000): "Private sector strategies for social sector success: The guide to strategy and planning for public and nonprofit organizations". Jossey-Bass Inc. San Francisco

KETCHEN, D. J., COMBS, J. G., RUSSEL, C. J., SHOOK, C., DEAN, M. A., RUNGE, J., y otros (1997): "Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, vol. 40 nº 1, pags. 223-240.

KIM, J. (1997): "An empirical study of longevity of strategic alliances: An event history analysis". *Universidad de Nebraska- Lincoln*.

KING, N.K. (2004): "Social captial and nonprofit leaders," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.14, nº 4, pags. 471-486.

KING, G., KEOHANE, R.O. y VERVA, S. (2000): "El diseño de la investigación social: la inferencia en los estudios cualitativos". *Alianza Editorial*, Madrid.

KRACKHARDT, D. (1990)" "Assessing the political landscape: Structure, cognition and power in organizations". *Administrative Science Quarterly*, nº 35, pags. 342-369.

LA PIANA, D. (1998): "Beyond collaboration: Strategic restructuring of nonprofit organizations". *The James Irvine Foundation*. San Francisco.

LA PIANA, D. (2001): "The nonprofit mergers workbook: The leader's guide to considering, negotiating, and executing a merger". *Amherst H. Wilde Foundation*. Saint Paul.

LA PIANA, D., HAYES, M., O'DONOGHUE, M. (2003): "A partnership continuum". *Association Management Magazine*, vol. 55, nº 11, pag. 54-61.

LAVILLE, J. L. (1994): "L'Économie solidaire. Une perspective internationale". *Desclée de Brouwer*. Paris.

LEBLEBICI, H. y SALANCIK, G. (1982): "Stability in interorganizational exchanges: Rulemaking processes of the Chicago Board of Trade". *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, nº 2, pags. 227-242.

LETTS, C.W., RYAN, W.P., y GROSSMAN, A. (1999):"High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact". *John Wiley & Sons, Inc*. New York.

LIGHT, P.C. (1999): "The New Public Service". Brookings Institution. Washington, DC.

LIGHT, P.C. (2000): "Making nonprofits work: A report on the tides of nonprofit reform". Brookings Institution. Washington, D.C.

LIKERT, R. (1968): "El factor humano en la empresa, su dirección y valoración". Deusto, Bilbao.

LIKERT R.; LIKERT J.G. (1986): "Nuevas formas de manejar conflictos". Trillas. Mexico D.F.

LIPPARINI, A.; BOARI, C. (1999): "Networks within industrial districts. The organization of knowledge creation and access". Unpublished.

MANDELL, M.P. (1999): "Community collaborations: Working through network structures". Policy Studies Review, vol. 16, nº 1, pags. 42-64.

MARBÁN GALLEGO, V. (2000): "Estructura Económica y Organizativa de las Entidades Voluntarias en España", Economistas nº 83, pags. 124-136.

MARTELL, C.R.; CADENA, C. y MOON, M.J. (2005): "Estudio comparativo basado en la comunidad de organizaciones no lucrativas que prestan servicio social en estados unidos y Mexico: dos caminos diferentes". Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32140764_ITM

MATTESSICH, P. y MONSEY, B. (1992): "Collaboration: What makes it work". Amherst H. Wilder Foundation. Saint Paul.

McWILLIAM, A. y GRAY, S.R. (1996): "Understanding quasi-integration". The Journal of Business Strategies, vol. 12, nº 1, pags. 69-85.

MILES, R., y SNOW, C. (1978): "Organizational Strategy, Structure, and Process". McGraw-Hill. New York

MILES, R. y SNOW, C. (1986): "Organizations: New Concepts for New Forms", California Managemet Review, vol. 28, nº 3, Pags. 62-73.

MILES, R. y SNOW, C. (1992): "Causes of Failure in Network Organizations", California Management Review, vol. 34, nº 4, Pags. 53-72.

MILES, R. y SNOW, C. (1995): "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", Organizational Dynamics, spring, pags. 5-17.

MINTZBERG, H. (1984): "La estructuración de las organizaciones". Ariel. Barcelona.

MOLLE, W. (2002): "Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?". Regional studies, vol. 3, nº 2, pags. 161-72.

MONSERRAT, J. (1991): "Hacia una Teoría Económica del Tercer Sector: Una Primera Aproximación", Economistas, nº 51, pags. 48-56.

MONSERRAT, J. (2003): "Las fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas de acción social". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nº 55, pags. 121-140.

MONSERRAT, J. (2004): "El nuevo entorno financiero de las Organizaciones No Lucrativas: la política de financiación de los Servicios Sociales", en Jaraiz, G. y González Cruz, F. (coords.): "Desarrollo local. Desarrollo social", Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada, nº 133, pags. .

MONSERRAT, J. (2006): "Incidencia en la financiación y en el presupuesto", en RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.M.: (dir.) y otros (2000): "El sector no lucrativo en España". Fundación BBVA, Madrid.

MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2000): "El desarrollo de redes organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos". Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 10, pags. 185-204.

MONZÓN, J. L. (1987): "La Economía Social en España", CIRIEC-España, nº 0, pags.19-29.

MONZÓN, J. L. (2006): "Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector", CIRIEC-España, nº 56, pags.9-24

MORGAN, R. M. y HUNT S. D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". Journal of Marketing, nº 58 (Julio), pags. 20-38.

MULROY, E. A. y SHAY, S. (1997): "Nonprofit organizations and innovation: A model of neighborhood-based collaborations to prevent child mistreatment". Social Work, vol. 42, nº 5, pags. 515-525.

MÜNCH, L. y ERNESTO Á. (2001): "Métodos y técnicas de investigación", Trillas, México.

MURRAY, V. (1999): "Interorganizatinal collaboration in the nonprofit sector", en SHAFRITZ, J.M. (dir.): "International encyclopedia of public policy and administration". Westview Press. Boulder.

OHMAE, K. (1989): "Managing in a Borderless World", Harvard Business Review, vol. 67, nº 3, pags 152-61.

OLIVER, C. (1990): "Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions". Academy of Management Review, vol. 15, nº 2, pags. 241-265.

O'LOONEY, J. (1994): "Modeling collaboration and social service integration: A single state's experience with developmental and non-developmental models". Administration in Social Service, vol.18, nº 1, pags. 61-86.

O'REGAN, K.M. y OSTER, S.M. (2000): "Nonprofit and for-profit partnerships: rationale and challenges of cross-sector contracting," Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol.29, nº 1, Suplemento, pags. 120-140.

OROZCO, M. (2002): "Globalización y Migración: El impacto de las remesas familiares en América Latina". Dialogo Interamericano. Washington D.C.

ORTIGUEIRA BOUZADA, M. y ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. (2001): "Liderazgo organizacional: instrumentos para dominar y controlar situaciones y problemas difíciles". Edición Digital Atres, Sevilla.

OSTRANDER, S.A. y LANGTON, S. (dirs) (1987): "Shifting the debate: public/private sector relations in the modern Welfare State". Transaction Books. New Brunswick

OTT, J.A. (2001): "The blending and blurring of the sectors", en OTT, J.S. (2001): "The nature of the nonprofit sector". Westview. Boulder.

PARK, Ch. (2006): "Collaboration among human service nonprofit organizations: Mapping formal and informal networks of exchange". Tesis doctoral disponible en: <http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-04112006-155650/>

PENELAS LEGUÍA, A. y CUESTA VALIÑO, P. (2001): "La prestación de servicios por las organizaciones no lucrativas en España". Revista Distribución y Consumo, págs. 34-47.

PETERS, B.G. y PIERRE, J. (dirs.) (2003): "Handbook of public administration". Sage. Londres.

PFEFFER, J. (1981): "Power in organizations". Pitman. Boston.

PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978). "The external control of organizations: A resource dependence perspective". Harper and Row. New York.

PIN, J.R. (dir) y otros (2007): "Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una esta estrategia de sostenibilidad". SIGMA Servicios Profesionales para Asociaciones S.L. Madrid.

PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2002): "The competitive advantage of corporate philanthropy." Harvard Business Review, Diciembre, págs. 56-68.

POWELL, W.W. (1987). "Hybrid Organizational Arregements: New Form on Transitional Development?", California Management Review, vol. 30, nº 1, págs. 67-87.

POWELL, W.W. (1990): "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization". En STRAW, B. M. y CUMMINGS, L.L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pags. 295- 336. JAI Press. Greenwich, CT.

POWELL, W.W. (1998): "Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries". *California Management Review*, vol. 41, nº 3, pags. 228-240.

PRINTZ, T.J. (1997): "Service and capacity of faith-base service organizations in the Washington, D. C. metropolitan area". Documento de trabajo presentado en 26th Annual ARNOVA Conference, Indianapolis.

PROVAN, K.G. (1984): "Interorganization cooperation and decision-making autonomy in a consortium multihospital system". *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 3, pags. 494-504.

PROVAN, K. G. y MILWARD, H. B. (1995): "A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nº 1, pags. 1-33.

PRUSAK, L. y COHEN, D. 2001: "How to invest in social capital." *Harvard Business Review*, junio, pags. 86-93.

PUTNAM, R. D. (1993): "Making democracy work. Civic traditions in modern Italy". Princeton University Press. Princeton.

PUTNAM, R. (2001): "Bowling alone: The collapse and revival of American community". Simon and Schuster. New York.

QUINTANA GARCÍA, C. y BENAVIDES VELASCO, C. (2003): "Redes de cooperación tecnológicas y capacidades dinámicas". *Boletín Económico del ICE*, nº 2779, septiembre, pags. 21-33.

RAPP, C. A. y WHITFIELD, C. M. (1995): "Neighborhood-based services: Organizational change and integration prospects". *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, nº 3, pags. 261-276.

RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1994): "Developmental processes in cooperative interorganizational relationships". *Academy of Management Review*, vol.19, pags. 90-118.

ROBBINS, SP. (1990): "Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice-Hall International, New Jersey.

ROCA MARTÍNEZ, B. (2006): "Entre la competencia y la cooperación: la construcción de redes entre las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo en Andalucía". *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 11, art. 8.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. y MONSERRAT CODORNIÚ, J. (dirs.) y otros (1996): "Las Entidades Voluntarias en España". *Institucionalización, Estructura Económica y Desarrollo Asociativo*, Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. y CARRASCO CARPIO, C. (2003), " Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe General". *Fundación FOESSA*. Madrid.

RODRÍGUEZ CABRERO, G. (2005), "Los retos del tercer sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social", *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 1, págs. 63-91.

RODRÍGUEZ, J. A. (1995): "Análisis estructural y de redes". *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Madrid.

ROGERS, D.L. y WHETTEN, D.A. (1982): "Interorganizational coordination". *Iowa State University Press*. Ames.

RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.M.: (dir.) y otros (2000): "El sector no lucrativo en España". *Fundación BBVA*, Madrid.

RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.M.: (dir.) y otros (2006): "El sector no lucrativo en España. Una visión reciente". *Fundación BBVA*, Madrid.

RYAN, W.P. (1999): "The new landscape for nonprofits". Harvard Business Review, Feb.-Jan., pags. 127-136.

SAGAWA, S. y SEGAL, E. (2000): "Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships". Harvard Business School Press. Boston.

SAIDEL, J.R. (1991): "Resource interdependence: The relationship between state agencies and nonprofit organizations", en Ott, J.S. (2001): "The Nature of the Nonprofit Sector". Westview. Boulder.

SALAMON, L.M. (1993): "The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American Welfare State." Social Service Review, March, pags. 16-39.

SALAMON, L.M. (1995): "Partners in public service". Johns Hopkins University Press. Baltimore.

SALAMON, L. M. (1998): "The nonprofit sector at a crossroads: The case of America". Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 10, nº 1, pags. 5-23.

SALAMON, L.M. (2002): "The resilient sector: The State of Nonprofit America", en SALAMON, L.M. (dir.) "The State of Nonprofit America". Brookings Institution Press. Washington D.C.

SALAMON, L.M. (2005): "The Changing Context of American Nonprofit Management", en HERMAN, R.D. & Associates. 2005: "The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management". 2nd Ed. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. (1992a): "In search of the Nonprofit Sector I: The question of definitions", Working Paper, nº 2, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Baltimore

SALAMON, L.M. y ANHEIER, H. (1992b): "In Search of the Nonprofit Sector, II: The Problem of Classification", en Voluntas, vol 3, nº 3, pags. 267-310.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. (1996): "The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, nº 19. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies. Baltimore.

SALAMON, L. M., ANHEIER H. K. (1997): "Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis". Manchester University Press. Manchester y New York.

SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. y otros (2001): "La sociedad civil en una perspectiva comparativa", en SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K.; LIST, R.; TOEPLER, S., SOKOLOWSKI, S. W. y otros: "La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo". Fundación BBVA, Bilbao.

SALINAS, F. y RUBIO, M.J. (2001): "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas: Hacia la empresa social". CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 37, pags. 79-116.

SCHMIDT, S. y KOCHAN, T. (1977): "Interorganizational relationships: Patterns and motivations". Administrative Science Quarterly, vol. 22, nº 2, pags. 220-234.

SCHRAGE, M. (1995): "No more teams: mastering the dynamics of creative collaboration". Doubleday. New York.

SEIBERT, S.E., KRAIMER, M.L. y LIDEN, R.C. (2001): "A social capital theory of career success". Academy of Management Journal, vol. 44, nº 2, pags. 219-237.

SHAW, M.M. (2003): "Successful collaboration between the nonprofit and public sectors." Nonprofit Management & Leadership, vol.14, nº.1, pags. 107-120.

SHORE, B. (1999): "The cathedral within: transforming your life by giving something back". Random House. New York.

SMITH, S.R. y LIPSKY, M. (1993): "Non-Profits for hire: the Welfare State in the age of contracting". Harvard University Press. Cambridge.

SMITH, S.R. y LIPSKY, M. (2001): "Nonprofit Organizations and Community", en Steven, J. (dir.): "The nature of the nonprofit sector". Westview Publishing. Boulder.

SNAVELY, K. y TRACY, M.B. (2002): "Development of trust in rural nonprofit collaborations". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 31, nº 1, pags. 62-83.

SNOW, C.; MILES, R. y COLEMAN H.J. JR. (1992): «Managing 21st Century Networks Organizations», Organizational Dynamics, winter, pags. 5-21.

STINCHCOMBE, A. L. (1990): "Information and organizations". University of California Press. Berkley y Los Angeles.

THIBAUT, J. W. y KELLEY, H. H. (1959): "The social psychology of groups". Wiley. New York.

THORELLI, HE. (1986): "Networks: Between Markets and Hierarchies", Strategic Management Journal, vol. 7, nº 1, pags. 37-51.

VAN DE VEN, A. H. y WALKER, G. (1984): "The dynamics of interorganizational coordination". Administrative Science Quarterly, vol. 29, nº 4, pags. 598-621.

UNITED NATIONS (2003): "Handbook on Non-profit institutions in the system of National Accounts". Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. Studies in Methods Series F., nº 91. New York.

VAN SLYKE, D.M. (2003): "The mythology of privatization in contracting for social services". Public Administration Review, vol. 63, nº 3, pags. 296-315.

VERNIS, A. (2004): "La colaboración entre administraciones públicas y organizaciones no lucrativas: hacia la sociedad relacional". IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov.

VIENNEY, C. (1999): L'économie sociale. La Decouverte, Paris.

WASSERMAN, S. y FAUST, K. (1994): "Social Network Analysis: Methods and Applications". Cambridge. New York.

WEISBROD, B. A. (1975): "Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy", en PHELPS, E. (ed), Altruism, morality and economic theory, Russell Sage Foundation. New York

WEISBROD, B. A. (1977): "The Voluntary Nonprofit Sector". Lexington Books, Lexington M.A.

WEISBROD, B.A. (dir.) (1988a). "To profit or not to profit: The commercial transformation of the nonprofit sector". Cambridge University Press. New York.

WEISBROD, B.A. (1988b). "The future of the nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government.", en OTT, J.S. (2001): "The nature of the nonprofit sector". Westview. Boulder.

WIEWEL, W. y HUNTER, A. (1985): "The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis". Administrative Science Quarterly, vol. 30, nº 4, pags. 482-496.

WILLIAMS, P. (2002): "The competent boundary spanner." Public Administration, vol. 80, nº 1, pags. 103-124.

WILLIAMSON, O. E. (1985): "The Economic institutions of capitalism". Free Press. New York.

WINER, M. y RAY, R. (1994): "Collaboration Handbook: Creating, sustaining, and enjoying the journey. Amherst H. Wilde Foundation. Saint Paul.

WORD, J. (2007): "A structural examination of collaborative relations between nonprofit organizations in the greater jacksonville area". Tesis doctoral, disponible en http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-08042006-131423/unrestricted/jessica_word_dissertation.pdf

WORLD BANK (1990): "How the World Bank Works with Nongovernmental Organizations". World Bank. Washington, D.C.

YOUNG, D.R. (2000): "Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, nº 1, pags. 149-172.

YOUNG, D. R. (2001): "Contract failure theory", en Ott J.S. (dir.): "The nature of the nonprofit Sector". Westview Press. Boulder.

YOUNG, D.R., y SALAMON, L.M. (2002): "Commercialization, social ventures, and for-profit competition", en SALAMON, L.M. (dir.): "The state of nonprofit America". Brookings Institution Press. Washington D.C.